**Тема 7. Проектування послуг та вибір процесу обслуговування**

1. Сутність послуг.

2. Сутність структуризації сервісних контактів: сервіс – система – матриця.

3. Типи сервісних систем та проектування послуг.

4. Технології у сфері послуг та розміщення приміщень на підприємствах сервісу.

1. Сутність послуг.

На відміну від товару, послуга являє собою діяльність, користь або задоволення, які продається окремо або пропонуються разом із продажем товарів.

Існує 2 різні погляди операційного менеджменту на напрямки діяльності у сфері послуг:

1. *Сервісний бізнес* являє собою сферу діяльності, основною метою якої є надання клієнтам будь-якої конкретної послуги або набору послуг при взаємодії з ними і найчастіше з їхньою особистою участю. Як приклад можна назвати такі сервісні підприємства: банки, авіалінії, лікарні, юридичні фірми, магазини роздрібної торгівлі і ресторани.

2. *Внутрішнє обслуговування* – це процес надання усім підрозділам і службам організації і послуг, необхідних для підтримки життєдіяльності самої організації. Послуги цього роду включають такі функції, як обробка даних, бухгалтерський облік, інженерні практичні розробки і технічне обслуговування. Клієнтами в даному випадку є різні відділи в межах однієї організаційної структури, що потребують ці послуги. Непоодинокі ситуації, коли підрозділ, що займається наданням внутрішніх послуг, починає вести маркетингову діяльність за межами материнської організації і стає автономним сервісним підприємством.

Філософія обслуговування наглядно відображена в сервісному трикутнику, наведеному на рис. 1.



Рис. 1. Сервісний трикутник

Як ми бачимо з рисунка, 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

вигляді, у якому її визначає керівництво підприємства. Іншими словами, те, як управлінський персонал керує своїми службовцями, повною мірою характеризує обслуговування клієнтів. Якщо працівники добре підготовлені і мають вагомі стимули працювати як можна 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, звичайно, складає переважну більшість великих сервісних підприємств.

2. Сутність структуризації сервісних контактів: сервіс – система – матриця.

Контакти в обслуговуванні можуть відображатися різними способами. Шість з них, що зустрічаються частіше інших, наведені в сервіс-системній матриці (Service System Design Matrix), зображеній на рис. 2



Рис. 2. Сервіс-системна матриця. Ступінь контакту клієнт-канал обслуговування

Вверху матриці показаний ступінь контакту "клієнт – канал обслуговування":

*захищене ядро*, тобто система, що припускає фізичне відділення процесу обслуговування від клієнта;

*проникна система*, у яку клієнт може проникнути, подзвонивши по телефону або за допомогою особистого контакту;

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

У лівій частині матриці знаходиться шкала, що відображає можливості збуту послуг, причому збут тим вищий, чим тісніший контакт із клієнтом. У правій частині наведена шкала виробничої ефективності – чим більший вплив робить клієнт на операцію, тим нижча ефективність обслуговування.

Усередині матриці перераховані основні способи контактування клієнта із сервісною системою.

Варто звернути увагу на те, що в міру підвищення ступеня контакту клієнта і системи, продуктивність обслуговування знижується. Однак цей недолік компенсується тим, що особистий контакт забезпечує великі можливості збуту, завдяки яким компанія має додаткові продажі чи послуги. І, навпаки, при низькому ступені контакту, наприклад, при поштовому 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 чи послуг відносно невеликі.

Слід зазначити, що кожен з елементів матриці можна трохи зрушити.

Розглянемо, наприклад, елемент *«Часткова присутність»*. Цей елемент описує ситуації, у яких процес обслуговування варіюється лише дуже незначно, тобто коли ні клієнт, ні обслуговуючий персонал не володіють у процесі обслуговування великою волею дій.

Як приклад можна навести ресторани швидкого обслуговування і парки розваг типу Disneyland.

Елемент *«Особиста присутність»* служить для опису ситуацій, у 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 служити звичайний ресторан чи агентство з продажу автомобілів.

*«Безпосередня участь у обслуговуванні»* являє собою сервісні контакти, вимоги до яких розробляються в ході безпосередньої взаємодії клієнта й обслуговуючого персоналу. До даного типу відноситься процес надання медичних і юридичних послуг. При цьому система може бути реагуючою чи просто проникною в залежності від ступеня мобілізації ресурсів системи для надання послуги.

Як приклад можна навести мобілізацію ресурсів рекламної фірми при підготовці до візиту вигідного клієнта чи хірургічна група, що готується до термінової операції.

3. Типи сервісних систем та проектування послуг.

Сервісні організації класифікуються за типом наданих ними послуг (фінансові, медичні, транспортні послуги і т. д.). Однак хоча поділ на такі групи і зручний для подання сукупних економічних даних, для операційного менеджменту це не підходить, оскільки мало говорить про процес обслуговування. Інформація, яка відрізняє виробничу функцію однієї сервісної системи від іншої, полягає у *встановленні ступеня контакту з клієнтом* у процесі надання послуги.

Термін *«контакт зі споживачем послуги»* відображає фізичну присутність клієнта в системі, а надання послуги – робочий процес, використовуваний для надання даної послуги. Ступінь контакту це процентне співвідношення часу, що клієнт повинен знаходитися в сервісній системі, до загального часу, що займає весь процес його обслуговування. Звичайно, чим більша тривалість контакту сервісної системи зі споживачем послуги, тим вищий ступінь взаємодії між ними в ході процесу надання даної послуги.

Ґрунтуючись на цій концепції, можна зробити висновок, що сервісними системами з високим ступенем контакту з клієнтом управляти набагато складніше і, крім того, їх значно складніше раціоналізувати, ніж системи з низьким ступенем контакту з клієнтом. 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 чи очікувану якість.

**Існує три основних типи сервісних систем**

1. *Потокові лінії* - вперше застосовані корпорацією МсDonald’s, але ця технологія не обмежується описом етапів, необхідних для приготування сендвіча Віg Mac. Цінність даної філософії полягає в тому, що з її допомогою можна перебороти безліч проблем, пов'язаних із самою концепцією обслуговування. Так, наприклад, надання послуг має на меті підпорядкування обслуговуючого персоналу клієнту, що обслуговується. Систематичне заміщення людей машинами у поєднанні з ретельно спланованими і правильно розміщеними новими технологіями дозволяє компанії залучати і зберігати клієнтуру в розмірах, яких не міг домогтися ніхто з попередників у МсDonald’s у цьому бізнесі.

2. *Метод самообслуговування*. Використання такого устаткування, як торгові автомати, заправні станції самообслуговування і кавоварки, встановлені в номерах мотелів, свідчить про те, що в багатьох сервісних сферах процедура обслуговування все частіше перекладається на клієнта. Відповідно до сервісно-системної матриці, усі тільки що перераховані типові приклади варто віднести до технології сервісного середовища.

Слід зазначити, що багатьом клієнтам до душі метод самообслуговування, оскільки він дозволяє контролювати процес. Однак для деякої частини клієнтів ця філософія потребує певних зусиль з боку сервісної організації, спрямованих на те, щоб переконати їх у її перевагах. По суті, такий підхід частково «перетворює» клієнта в службовця, який повинен бути підготовленим до виконання тієї чи іншої операції і навіть, як уже говорилося, вміти врегулювати проблему у випадку помилки.

Часто фірмам вигідніше всього комбінувати повне сервісне обслуговування із самообслуговуванням у межах одного сервісного підприємства.

3. *Індивідуальний підхід обслуговування*, набув популярності після його запровадження у мережі універмагів. Даний тип системи базується на індивідуальному підході до кожного споживача, враховуються усі його вимоги, смаки, пропозиції і побажання.

В сучасних умовах господарювання в Україні проектування операційних систем в сфері послуг не відповідає сучасним вимогам ринку, не враховує майбутніх структурних змін в економіці та не використовує досягнень сучасної економічної науки. Традиційні методи, схеми, процедури, що реалізуються при проектуванні операційних систем у сферах виробництва, не можуть повною мірою використовуватися при проектуванні операційних систем сфери послуг. Це обумовлюється рядом особливостей сфери послуг, які ускладнюють проектування.

Особливості сфери послуг, які ускладнюють проектування:

1. Високий рівень взаємодії з клієнтом (більшість персоналу банку, лікарні контактує з клієнтом на відміну від персоналу промислового підприємства).

2. Необхідність індивідуалізації послуг (виконання індивідуальних замовлень).

3. Робота в сфері послуг більш трудомістка, ніж у промисловості.

Слід зауважити, що в ринковій економіці ці важливі особливості формують ***специфіку проектування операційних систем*** сфери послуг, яка проявляється у тому, що:

• розташування організації визначається, в основному, розташуванням клієнта (а в промисловому виробництві оцінюються альтернативні варіанти стосовно розташування споживачів, сировини, енергії, робочої сили тощо);

•високий рівень диференціації послуг, що призводить до створення великої кількості ринкових ніш та збереження конкуруючими організаціями своєї клієнтури;

• потреба клієнтів у відносно невеликих обсягах послуг;

• низькі бар'єри вступу;

• визначення потужності (пропускної спроможності) за піковим попитом;

• залежність календарного планування діяльності від поведінки споживачів (клієнтів);

•проблематичність (а часто і неможливість) створення запасів продукту в періоди низького попиту для їх використання в періоди максимального попиту;

•складність виявлення параметрів якості та розробки методів їх оцінювання;

•необхідність володіння персоналом добрими навиками роботи з клієнтурою (в зв'язку з цим актуальним є питання набору та відбору кадрів, розвитку персоналу);

• наявність проблем щодо вимірювання ефективності роботи персоналу (падіння попиту може спричинити зниження продуктивності організації, а це не завжди є наслідком поганої роботи конкретного працівника);

• часте поєднання маркетингової та операційної функцій;

• наявність ряду місцевих регуляторів, які роблять кожний регіон по- своєму унікальним.

При проектуванні сервісних організацій необхідно пам'ятати про одну відмінну рису послуг: створити запас послуг – неможливо. На відміну від виробничої сфери, у якій можна в період зменшення попиту накопичувати запаси продукції для збуту її в періоди максимального попиту й у такий спосіб зберігати відносно стабільний рівень зайнятості і завантаження виробничих потужностей, у сфері послуг, за рідкісним винятком, необхідно задовольняти попит у момент його виникнення. У зв'язку з цим критерій пропускної здатності в обслуговуванні стає питанням першорядної важливості.

Вибір цільового ринку і розробка пакета послуг входять у компетенцію керівників вищого рівня. У результаті створюється платформа для прийняття безпосередніх операційних рішень сервісної стратегії і проектування системи надання послуг.

**Підходи до розробки послуг**

1. *Підхід «офіс/майстерня»*. У даному підході робляться зусилля виявити мінімально допустимий ступінь участі покупця і приписати відповідну діяльність «офісу». Вся інша діяльність ховається від очей клієнта в «майстерні», де можуть бути застосовані традиційні принципи організації виробництва.

2. *Підхід «покупець як робоча сила»*. На використанні покупців як робочої сили базується вся концепція самообслуговування. У даному випадку «виробнича потужність» у точності випливає за попитом. Найчастіше при цьому застосовується і твердий розподіл на офіс і майстерню.

3. *Підхід «гнучка робоча сила»*. У сфері послуг дуже широко застосовується неповний робочий графік. Це дозволяє компаніям варіювати свої потужності в залежності від попиту, не мати надлишку робочої сили не в час пік. З іншого боку, така організація праці ставить перед керівництвом значні проблеми.

**Характеристики правильно спроектованої сервісної системи:**

1. Кожен елемент сервісної системи повинен узгоджуватися з цілями діяльності фірми. Наприклад, якщо метою є швидкість надання послуг, кожен етап процесу необхідно розробити так, щоб він сприяв досягненню саме цієї мети.

2. Система повинна бути дружньою для користувача. Це означає, що клієнт повинен взаємодіяти із системою без будь-яких проблем, тобто система повинна мати чіткий фірмовий знак, що запам'ятовується, і покажчики, які легко розуміються, процес обслуговування повинен складатися з логічних етапів, а працівники – готовими відповісти на будь- які запитання.

3. Система має бути життєздатною, тобто такою, яка ефективно справляється зі змінами попиту і ступенем доступності ресурсів.

4. Систему потрібно спроектувати таким чином, щоб постійно і послідовно забезпечувати ефективну роботу персоналу й інших елементів системи. Це означає, що завдання, які ставляться перед службовцями, повинні виконуватись, а допоміжні технологи – бути надійними і корисними.

5. Система повинна забезпечувати тісну взаємодію головного офісу, безпосередньо зайнятого контактами з клієнтами, з іншими підрозділами сервісної фірми, щоб всі операції проходили чітко.

6. Системі необхідно піклуватися про матеріальні компоненти якості обслуговування таким чином, щоб клієнти могли візуально оцінити, наскільки якісно надаються послуги даною фірмою.

7. Система повинна бути економічно вигідною. Це означає, що витрати часу і ресурсів у процесі надання послуг необхідно зводити до мінімуму.

4. Технології у сфері послуг та розміщення приміщень на підприємствах сервісу.

У сфері послуг найбільшого розповсюдження набули такі види технологій:

1. Офісна автоматизація (Office Automation) досягається інтеграцією різних офісних технологій із вдосконаленими офісними процесами, ціллю якої є підвищення ефективності і продуктивності роботи офісних службовців. Офісну автоматизацію нерідко пов'язують з такими технологіями, як персональні комп'ютери, текстові редактори, електронні таблиці, електронна і голосова пошта, факсимільне устаткування і проведення телеконференцій.

2. Системи розпізнавання зразків (Image Processing Systems) – сучасні цифрові і оптичні технології використовуються для сканування, введення, зберігання і відтворення зразків будь-якого рівня складності. Наприклад, устаткування для розпізнавання зразків широко застосовується в банках при проведенні операцій по кредитних картках і при перевірці чеків.

3. Електронний обмін даними (Electronic Data Interchage – EDI) є процесом, в ході якого дані інформаційної системи однієї фірми (наприклад, закупівельної) електронним способом перетворяться в дані інформаційної системи іншої фірми (наприклад, зі збуту), які вводяться без будь-яких затримок, неминучих при використовуванні звичайної пошти, і обом фірмам при цьому не доводиться займатися введенням даних

4. Системи ухвалення рішень і експертні системи (Decision Support and Expert Systems) забезпечують підтримку в процесі ухвалення рішень, а деколи навіть замінюють цей процес. Вони незамінні при визначенні альтернатив, зборі і аналізі інформації, необхідної для оцінювання цих альтернатив, і при виборі оптимального рішення або найбільш вигідних альтернатив.

5. Мережні комп'ютерні системи. Персональні комп'ютери і потужні обчислювальні машини з'єднуються в єдину систему як між собою, так і з принтерами, факс-апаратами, ксероксами та іншою офісною технікою через телекомунікаційні канали зв'язку. Такий розподіл комп'ютерних потужностей в межах організації називають також розподіленою обробкою даних. Дуже часто вона досягається за допомогою архітектури клієнт/сервер, яка полягає в тому, що мережа персональних комп'ютерів кінцевих користувачів (клієнтів) об'єднується з більш продуктивними комп'ютерами або з великими обчислювальними станціями.

При розміщенні приміщень в сервісних організаціях проводиться велика кількість маркетингових досліджень, які дозволяють планувати маршрут та групувати товари для споживачів. Виділяють такі положення маршруту й групування:

1. Покупці в супермаркеті, роблячи покупки, схильні пересуватися по периметру. Розміщення високоприбуткових товарів уздовж стін магазину збільшує імовірність їх придбання.

2. Товари, розташовані в супермаркеті наприкінці проходу, майже завжди продаються краще, ніж ті ж самі, але розміщені де-небудь посередині проходу.

3. Відділи, які не займаються продажем, варто розміщувати на верхніх поверхах або в «мертвих» зонах.

4. З погляду потенційних продажів найбільш ефективне розміщення торговельних прилавків безпосередньо біля входів у магазини і по сусідству із зовнішніми вітринами.

5. Концепція «сервісного ландшафту», яка містить три елементи:

а) навколишнє середовище. Поняття навколишнього середовища включає такі фактори, як рівень шуму, музику, освітлення, температуру і запах, що можуть впливати на роботу і моральний стан працюючих, а також сприйняття сервісу клієнтами, тобто як довго вони очікують і як багато грошей витрачають на сервіс. Незважаючи на те, що деякі з цих характеристик залежать від дизайну приміщень (наприклад, від розміщення освітлювальних приладів, витяжних вентиляторів і обробки звуковбирними плитами), розташування приміщень усередині будинку також може вплинути;

б) просторове і функціональне розміщення товару – це планування шляху руху клієнтів і групування товарів. Метою планування шляху руху є пошук такого маршруту, що надав би клієнтам максимально можливий доступ до товарів і дозволив би розмістити уздовж цього маршруту необхідні послуги в послідовності, зручній для клієнтів;

в) зовнішні атрибути – до них відносяться вивіски, символи і реклама, що рухається, які виступають соціально значимими елементами сервісу. Як і навколишнє середовище, ці елементи визначаються дизайном будинку, хоча орієнтація, розташування і розмір багатьох об'єктів і зон можуть нести певний зміст.

При плануванні офісу необхідно враховувати сучасні тенденції до організації відкритих офісів з робочими місцями, відокремленими тільки невисокими перегородками. Щоб створити сприятливі умови для спілкування і командної роботи компанії, видаляють капітальні стіни. Вивіски, символи і реклама, що рухається, при плануванні офісу ще важливіше, ніж для підприємства роздрібної торгівлі. Наприклад, габарити й орієнтація робочих столів можуть вказувати на займану посаду або на рівень професіоналізму службовців, що знаходяться за ними.