

# Проектирование услуг и выбор процесса обслуживания

## **Сущность услуг.**

*Сервисный бизнес и внутреннее обслуживание. Обслуживание в среде сервисного предприятия. Обслуживание в среде клиента. Современная точка зрения на управление сервисом.*

## **Операционная классификация услуг**

### **Сервисные контакты с точки зрения науки о поведении людей.**

*Высокая и низкая степень контактов с клиентами*

### **Проектирование сервисных организаций.**

*Сервисная стратегия: фокусирование и необходимость*

### **Структуризация сервисных контактов: сервис-системная матрица.**

*Стратегическое назначение матрицы*

### **Сервисный план.**

*Определение сервисного плана. Пока-ёкэ (рока-уоке)*

### **Три типа сервисных систем.**

*Метод поточной линии. Метод самообслуживания.  
Индивидуальное обслуживание*

### **Сервисные гарантии**

### **Ситуация для анализа. Pizza USA: трансформирование потребностей клиентов в требования к проектированию процесса обслуживания**

## МОЯ ПЕРВАЯ НЕДЕЛЯ РАБОТЫ ОФИЦИАНТОМ В ГОСТИНИЦЕ RITZ

Это действительно стало моим первым настоящим испытанием. Завершив двухдневную учебную программу и понаблюдав еще в течение двух дней за работой Стефена Познера, ветерана службы доставки заказов в гостиницах *Ritz-Carlton*, я наконец-то почувствовал себя готовым к тому, чтобы самостоятельно принимать и выполнять заказы по доставке обедов в гостиничные номера. Собрав свой первый заказ — легкий обед на двоих из чизбургеров, салатов, пива и бутылки минеральной воды, мы вдвоем со Стефеном Познером направились к служебному лифту. По дороге я снова начал прокручивать в голове инструкции Стефена о том, что нужно говорить и делать. Стефен, заметив мое чересчур сосредоточенное состояние и видя, как я неуклюже маневрирую тележкой с обедом по гостиничному коридору, посоветовал:

— Не нужно напускать на себя такой серьезный вид. Постарайся понять настроение своего клиента и подстроиться под него.

Я постучал в дверь комнаты 1036 и пробормотал:

— Добрый вечер. Доставка обеда в номер.

Дверь номера нам открыла приветливо улыбнувшаяся женщина, и я скорее затолкал, чем провез тележку в номер, громыхнув посудой на пороге и чудом успев подхватить за горлышко бутылку “сан-пеллегрино”, которая едва не свалилась на пол. Когда Стефен сказал женщине, что я пока лишь осваиваю профессию гостиничного официанта, она увлеченно заговорила со мной о передаче, которую она вместе с мужем только что смотрела по телевизору. Похоже, она попыталась этим снять у меня нервное напряжение, которое она наверняка почувствовала с первого же взгляда. Но у меня не хватило духа адекватно отреагировать на эту попытку — слишком уж я был сосредоточен на выполнении своих обязанностей.

— Не желаете ли, чтобы я открыл для вас бутылку воды? — спросил я.

— Конечно же, будьте так добры, — ответила женщина.

Ее вежливость ошарашила меня, я остановился как вкопанный, со слегка отвисшей челюстью, сцепив руки за спиной и уставившись на тележку, и стал мучительно соображать, что же мне следует делать дальше. Женщина посмотрела на меня вопросительно. Стефен тоже стоял молча, с интересом наблюдая за моими конвульсиями. Ага, вспомнил! Я должен объяснить, какие блюда я доставил им в номер.

— Вот салат “Цезарь” и приготовленный на гриле бутерброд с сыром. Сыр слегка расплавлен, — сказал я, приподнимая крышку термостата. — Кроме того, я принес вам немного горчицы и кетчупа, если, конечно, вы употребляете эти приправы.

Стефен понял, что я не в состоянии даже открыть бутылку “сан-пеллегрино”. Вежливо, но твердо отодвинув меня в сторону, он сам открыл бутылку.

— Если вам понадобится еще что-нибудь, вызывайте нас не задумываясь, — нашелся я, и мы со Стефеном собрались уходить. Женщина улыбнулась. О Господи, какой же я болван! Я еще забыл предложить им открыть бутылку “хейнекена”.

Когда мы со Стефеном вышли в коридор, он укоризненно посмотрел на меня и сказал:

— Пока мы будем возвращаться в ресторан, я хочу высказать тебе кое-какие соображения по поводу нашего визита в этот номер.

*Источник.* Paul Hemp, “My Week as a Room-Service Waiter at the Ritz”, *Harvard Business Review*, June 2002.



В этой главе, после небольшого введения в сущность услуг, мы расскажем о проблемах, связанных с созданием системы предоставления услуг, и начнем с объяснения самого понятия “контакт с клиентом” как отправной точки сервисных операций. Затем обсуждаются вопросы проектирования сервисной организации, сервисная стратегия, фокусирование обслуживания, а также пути интеграции маркетинговых и операционных функций для достижения конкурентного преимущества. Мы также ознакомимся с сервис-системной матрицей, которая позволяет определить широкий спектр характеристик процесса обслуживания, а также с сервисными планами, с помощью которых можно спроектировать все отдельные этапы этого процесса. Последние разделы главы посвящены обсуждению трех типов применяемых в сфере услуг сервисных систем, а также использованию сервисных гарантий как основы проектирования работы компании. И заканчивается эта глава изложением ситуации для анализа, связанной с сервисной компанией — *Pizza USA*.

## СУЩНОСТЬ УСЛУГ

Сущность услуг можно охарактеризовать следующим образом.

Сервис — это та сфера, где каждый человек считает себя специалистом. Мы все думаем, что точно знаем, что именно хотим получить от предприятия, работающего в сфере обслуживания, и следует сказать, что в течение жизни действительно приобретаем значительный опыт в этом.

Услуги характеризуются четко выраженными индивидуальными особенностями: то, что хорошо при предоставлении услуг одного вида, может стать недопустимым в других условиях. Например, если возможность пообедать менее чем за полчаса — это именно то, чего ожидают посетители ресторанов быстрого питания сети *Jack-in-the-Box*, то такой подход абсолютно неприемлем в дорогом французском ресторане.

Высокое качество выполненной работы еще не означает высокого качества обслуживания. Так, вполне возможно, что в автомастерской, где отлично чинят всевозможные поломки, на пустяковый ремонт может уходить больше недели.

Большинству услуг присущи как материальные, так и нематериальные характеристики, которые в совокупности образуют так называемый *пакет услуг*. Проектирование этого пакета и управление им должно выполняться иными методами, чем теми, которые используются при производстве и распределении товаров.

Услуги, предоставляемые в условиях тесного контакта с клиентом (они описаны в этой главе), *потребляются им в процессе оказания услуги*, в то время как товары *потребляются покупателями после завершения производственного процесса*.

Для эффективного управления сервисом необходимо всестороннее знание маркетинга и операций, а также умение работать с персоналом.

Процесс оказания услуг можно представить в виде последовательности *соприкасаний* (encounter) клиентов с сервисной организацией разного вида:



личных, по телефону, с применением электронно-механических приборов, почтовых отправок и т.п. (Одно из значений английского слова *encounter*, использованного в данном контексте, соответствует словам “столкновение, схватка”. По мере накопления опыта общения со сферой услуг мы убеждаемся, что порой такое значение этого слова оказывается как нельзя кстати.)

## Сервисный бизнес и внутреннее обслуживание

Существует два различных с точки зрения операционного менеджмента направления деятельности в сфере услуг.

**Сервисный бизнес** представляет собой сферу деятельности, основной целью которой является предоставление клиентам какой-либо конкретной услуги или набора услуг при взаимодействии с ними и зачастую с их непосредственным участием. В качестве примера можно назвать такие всем знакомые сервисные предприятия, как банки, авиалинии, больницы, юридические фирмы, магазины розничной торговли и рестораны. В рамках сервисного бизнеса можно выделить два типа обслуживания: **обслуживание в среде сервисного предприятия** и **обслуживание в среде клиента**. В первом случае для получения требуемой услуги клиент должен прибыть на сервисное предприятие, а во втором — оказание и потребление услуги осуществляется по месту постоянного пребывания клиента (например, уборка дома или ремонт квартиры).

Многие технологии позволяют доставлять сервисные мощности из среды обслуживания в среду клиента. Например, прицеп с зубоорудованием вместе с дантистом может прибыть в указанное клиентами место, мобильная автомастерская — к месту поломки автомобиля, а с новыми товарами можно ознакомиться на экране телевизора.

*Внутреннее обслуживание* — это процесс предоставления всем подразделениям и службам внутри организации услуг, необходимых для поддержания жизнедеятельности самой организации. Услуги этого рода включают такие функции, как обработка данных, бухгалтерский учет, проектирование и техническое обслуживание. Клиентами в данном случае являются различные подразделения в пределах одной организационной структуры, нуждающиеся в этих услугах. Нередки ситуации, когда подразделение, занимающееся предоставлением внутренних услуг, начинает вести бизнес-деятельность за пределами материнской организации и позже становится автономным сервисным подразделением.

В этой главе мы в основном будем говорить о сервисном бизнесе, однако большая часть описанных в ней идей в равной степени применима и к внутренним услугам, которые подразделения предприятия предоставляют друг другу.

## Современная точка зрения на управление сервисом

Достаточно заглянуть в ближайший книжный магазин и просмотреть полки с литературой, посвященной менеджменту, чтобы понять, насколько важны для менеджеров-практиков вопросы, связанные с управлением в сфере обслуживания. Сегодня вопросы обслуживания рассматриваются в том же аспекте, что и вопросы качества: центральным элементом любых решений и действий каждой сервисной организации будет или должен быть *клиент*. Философия обслуживания наглядно отображается сервисным треугольником, приведенным на рис. 6.1. Как видно из рисунка, в центре всех остальных элементов — сервисной стратегии, систем обслуживания и обслуживающего персонала — находится клиент. Иными словами, сервисный треугольник отображает общеизвестную истину — сервисная организация существует для того, чтобы обслуживать клиента, а системы и обслуживающий персонал — для того, чтобы обеспечивать процесс предоставления услуг. Некоторые аналитики считают, что сервисная организация должна обслуживать также своих служащих, поскольку именно через них можно точнее оценить качество услуг. В конечном счете клиент получает услугу в таком виде, в каком ее определяет руководство сервисной компании. Более того, качество и эффективность управления обслуживающим персоналом определяет качество и уровень обслуживания клиентов. Если служащие хорошо подготовлены и имеют весомые стимулы работать как можно эффективнее, они обслуживают клиентов вежливее, внимательнее и качественнее.

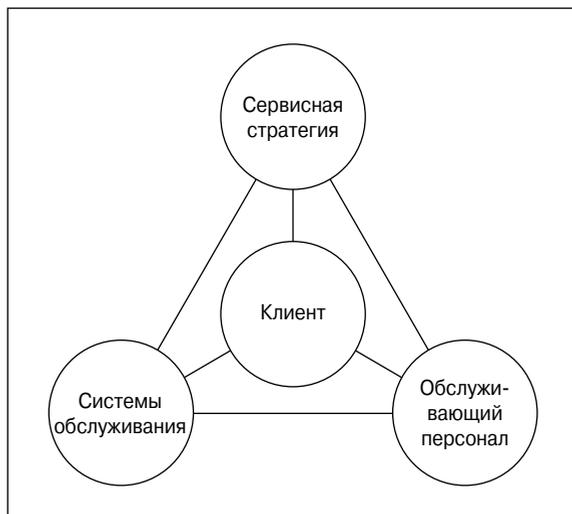


Рис. 6.1. Сервисный треугольник

Роль операций в сервисном треугольнике первостепенна. Они определяют структуру сервисных систем (процедуры, оборудование, помещения) и формы управления работой обслуживающего персонала, который обычно составляет подавляющее большинство служащих крупных сервисных предприятий. Но прежде

чем приступить к подробному обсуждению этой роли, полезно провести классификацию услуг с тем, чтобы показать, какое влияние на операции сервисной организации оказывает клиент.

## ОПЕРАЦИОННАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ УСЛУГ

Как правило, сервисные организации классифицируются по видам предоставляемых ими услуг (финансовые, медицинские, транспортные услуги и т.д.). Однако хотя подразделение на такие виды и удобно для представления совокупных экономических данных, для операционного менеджмента оно не подходит, поскольку мало говорит о процессе обслуживания. В промышленной сфере, в отличие от сервисной, для классификации производственных операций существуют совершенно определенные термины (например, *серийное производство* или *непрерывное производство*); при их упоминании сразу раскрывается суть процесса. Подобные термины употребляются и для описания процесса обслуживания, но, чтобы отобразить то, что в сервисе в операционную систему включен потребитель услуги (клиент), необходима дополнительная информация. Такая информация, которая, по нашему мнению, отличает операционную функцию одной сервисной системы от другой, заключается в установлении степени контакта с клиентом в процессе оказания услуги.

Термин *контакт с клиентом* отражает физическое присутствие клиента в системе, а *оказание услуги* — рабочий процесс, используемый для предоставления данной услуги. *Степень контакта* в данном случае можно в общем виде определить как процентное соотношение времени, которое клиент должен находиться в сервисной системе, к общему времени, которое занимает весь процесс его обслуживания. Обычно, чем больше продолжительность контакта сервисной системы с клиентом, тем выше степень взаимодействия между ними в ходе процесса предоставления данной услуги.

Принимая эту концепцию, следует сразу согласиться, что сервисными системами с **высокой степенью контакта с клиентом** управлять намного сложнее и, кроме того, их значительно труднее рационализировать, чем системы с **низкой степенью контакта с клиентом**. В системах первого типа клиент (поскольку он принимает участие в самом процессе предоставления услуги) довольно сильно влияет на продолжительность обслуживания, состав услуги и на ее реальное или ожидаемое качество.

В табл. 6.1 приведен пример различий в требованиях к услугам для двух крайних степеней контакта с клиентами. Как видно из этой таблицы, присутствие клиента при оказании услуги влияет абсолютно на все характеристики, которые необходимо учитывать при проектировании работы сервисного предприятия. Очевидно также, что если работа выполняется не на глазах клиента (в обсуждаемом нами примере, в центре обработки чеков), объектом ее является какой-либо его “заменитель”: отчеты, базы данных, счета-фактуры и т.п. Такие работы могут проектироваться с использованием тех же принципов, что и при проектировании завода, т.е. целью в данном случае будет максимальное увеличение количества документов, обрабатываемых за один рабочий день.

**Таблица 6.1. Основные различия между системами с высокой и низкой степенью контакта с клиентом в банковском сервисе**

Принимаемые решения	Система с высокой степенью контакта (филиал банка)	Система с низкой степенью контакта (центр обработки чеков)
Размещение сервисного пункта	Сервисный пункт должен находиться в непосредственной близости от потребителя услуг	Сервисный пункт предпочтительнее размещать вблизи от поставщиков, транспортных узлов или источников рабочей силы
Планировка сервисных помещений	Планировка помещений должна учитывать психологические и физические потребности и ожидания клиентов	Основным критерием планировки помещений является обеспечение максимальной производительности труда
Содержание услуги	Содержание услуги определяется окружающей средой и физическим присутствием клиента	Клиент не присутствует в сервисной среде, поэтому услуга может определяться меньшим количеством элементов
Проектирование процесса обслуживания	Все этапы процесса обслуживания оказывают на клиента прямое и немедленное воздействие	Клиент не вовлечен в большую часть этапов обработки документов
Составление графиков	Участие клиента предусматривается в рабочем графике и к клиенту нужно привыкнуть	Клиента интересуют только сроки завершения обслуживания, а не графики
Планирование	Заказы не могут храниться, поэтому сглаживание потока обслуживания ведет к потерям в бизнесе	Возможны как отсрочка выполнения заказа, так и сглаживание потока обслуживания
Навыки персонала	Персонал работает непосредственно с клиентами и становится основным элементом обслуживания, поэтому он должен быть специально обучен работе с людьми	Основной персонал должен иметь только профессиональные навыки
Контроль качества	Качество услуги контролируются присутствующим клиентом и, следовательно, может меняться	Стандарты качества можно точно определить; следовательно, качество характеризуется постоянством
Нормы времени	Сроки осуществления услуг зависят от конкретных потребностей клиента; следовательно, они строго не определены	Работа выполняется с “заменителями” клиента (т.е. с документами), поэтому нормы времени могут быть очень жесткими
Оплата труда служащих	Вследствие различных результатов работы необходима повременная оплата труда	Возможность фиксации итогов работы позволяет применить систему оплаты по результатам
Планирование пропускной способности	Во избежание потерь заказов на услуги пропускная способность должна быть на уровне максимального спроса	Поскольку обработанные документы могут храниться, пропускная способность определяется по среднему уровню спроса

Существует много самых разнообразных факторов влияния клиента на условия предоставления услуги, а следовательно, и бесчисленное количество вариаций услуг в системах с высокой степенью контакта с клиентом. Скажем, филиал банка может предлагать как простейшие банковские операции, такие как снятие со счета налич-

ных денег, на которое требуются считанные минуты, так и довольно сложные, как, например, подготовка заявки на предоставление ссуды, требующая не меньше часа. Кроме того, эти операции могут выполняться как с применением принципа самообслуживания, например услуги, предоставляемые банкоматами, так и на основе совместной деятельности, в ходе которой банковский персонал и клиент работают в одной команде, например при составлении заявки на предоставление ссуды.

Например, гостиница *Monaco* в Чикаго проявляет особую заботу о том, чтобы произвести благоприятное впечатление на своих посетителей на протяжении всего времени их пребывания в гостинице. В каждом из номеров установлены аквариумы с золотыми рыбками. Поэтому с самого начала у клиентов создается ощущение непринужденной домашней обстановки.

## СЕРВИСНЫЕ КОНТАКТЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НАУКИ О ПОВЕДЕНИИ ЛЮДЕЙ

Эффективное управление сервисными контактами требует от руководителей глубокого понимания психологии клиентов, а также знания технической стороны процессов обслуживания. Р. Чейз и С. Дайсу<sup>1</sup> рекомендуют применять концепции науки о поведении людей в разрезе трех аспектов сервисных контактов: *потока сервисного опыта* (с чем сталкиваются), *потока времени* (сколько времени занимает обслуживание) и *непредубежденной оценки контактов* (что надолго запечатлевается после). Анализ сервисных контактов с такой точки зрения позволил аналитикам сформулировать следующие шесть принципов, которые должны лежать в основе проектирования сервисных контактов и управления ими.

**Окончание сервисного контакта запечатлевается сильнее, чем начало.** Широко распространено мнение, будто начало и окончание каждого сервисного контакта имеют в глазах клиента одинаковое значение. Однако результаты многочисленных исследований часто это не подтверждают. Конечно, в начале каждого сервисного контакта очень важно обеспечить достаточный исходный уровень качества обслуживания, чтобы у клиента с самого начала не возникло желание уйти к другому. Но практика показывает, что гораздо лучше начать обслуживание не на самом высоком уровне и постепенно поднимать качество обслуживания так, чтобы к окончанию контакта выйти на максимально возможное качество обслуживания, чем лихо начать и невразумительно закончить. Такой вывод связан с двумя важными положениями теории поведения: люди, как правило, отдают предпочтение ситуации, которая развивается в сторону улучшения; в воспоминаниях людей о тех или иных ситуациях, как правило, преобладает то, что связано с завершением ситуаций. Доминирующее влияние завершения позволяет нам сформулировать важный принцип: любая ситуация должна завершаться “на высокой ноте”. Примеры компаний, которые твердо усвоили этот принцип: авиакомпания *Malaysian Airlines*, которая уделяет особое внимание обращению

---

<sup>1</sup> Richard B. Chase, Sriram Dasu, “Want to Perfect Your Company’s Service? Use Behavioral Science”, *Harvard Business Review*, June 2001, p. 78–84.

с багажом пассажиров и транспортировке пассажиров в здание аэропорта, стремясь напоследок оставить у клиентов наиболее благоприятное впечатление о себе; компания, которая занимается изготовлением и установкой кухонной мебели (завершив установку комплекта кухонной мебели у клиента, работники компании оставляют в кухне большую вазу с цветами); туристические компании, организующие морские круизы (каждый день путешествия завершается розыгрышем лотереи, конкурсами и представлениями; круиз завершается ужином у капитана, а прибытие в конечный порт отмечается вручением подарков или бутылок вина каждому из участников круиза). Все эти меры нацелены на то, чтобы сделать мощный “завершающий аккорд” и оставить у клиентов максимально благоприятное впечатление. Точно так же (на сей раз речь пойдет о неприятных процедурах) исследователи пришли к выводу, что, например, пролонгирование колоноскопии при оставлении зонда в желудке пациента примерно на минуту после завершения процедуры (когда зонд остается в неподвижном состоянии, это не вызывает у пациента неприятных ощущений) приводило к тому, что у клиентов оставались гораздо менее неприятные воспоминания о колоноскопии, чем в случае, когда зонд вынимали из желудка пациента сразу же после завершения процедуры. (Обратите внимание на то, что в данном случае мы, по сути, продлеваем у пациента ощущение дискомфорта. Тем не менее в этом случае у пациента остается в целом более благоприятное впечатление о процедуре колоноскопии, чем в случае, когда зонд вынимался из желудка пациента тотчас же после завершения процедуры!)

**Приятное следует делить на части, а неприятное — объединять.** Разбиение и объединение процессов может оказаться хоть и не простым, но чрезвычайно полезным делом (это зависит от типа контактов). Процессы кажутся людям более продолжительными, когда они следуют частями (этапами). Из этого следует, что события, вызывающие у клиентов приятные ощущения, следует дробить на более мелкие стадии, а события, вызывающие у клиентов неприятные ощущения, следует объединять в одну стадию. Следовательно, целесообразно было бы сократить количество стадий в таком малоприятном событии, как посещение поликлиники, даже если общее время посещения при этом несколько увеличится, и организовать работу аттракциона “американские горки” таким образом, чтобы клиент мог совершить два 90-секундных спуска с вместо одного трехминутного спуска.

**Клиент нуждается в определенной степени контроля над процессом.** Предоставление людям контроля над тем, как именно будет протекать процесс, повышает степень их удовлетворенности этим процессом. Если, например, речь идет об оказании медицинских услуг, то, предоставляя пациенту возможность самому выбрать, из какой руки у него возьмут анализ крови, вы можете снизить неприятные ощущения, которые вызывает у него эта процедура. Если при выполнении ремонтных работ вы предоставляете клиенту самому выбрать дату проведения этих работ, его впечатление о качестве оказанной услуги будет более благоприятным, чем в случае, если вы сами назначите эту дату.

**Соблюдение установленных норм и традиций.** Очень часто люди склонны объяснять те или иные неудачи отклонениями от норм. Это особенно касается сферы профессиональных услуг, процессы и результаты которых клиент, в силу своей недостаточной компетентности, оказывается не в состоянии оценить. В таких случаях основой для оценки является точное следование принятым нормам. Считается, например, что консалтинговые фирмы должны подготовить презентацию для “босса”, даже если он имеет весьма отдаленное представление о рассматриваемой проблеме. Во время таких презентаций представитель консалтинговой фирмы, как правило, считает своим долгом поблагодарить сотрудников фирмы-клиента за их весомый вклад в анализ рассматриваемой проблемы, даже если их реальный вклад близок к нулю.

**Клиенты склонны обвинять человека, а не систему.** Когда дело не клеится, люди, как правило, склонны обвинять не систему, а того, кто оказывает услугу. Иными словами, люди полагают, что за каждой проблемой стоит вполне определенное человеческое лицо. Это особенно касается сложных услуг, когда клиенту бывает очень трудно разобраться в том, что происходит “за кулисами” или “внутри системы”. Например, сотрудников аэропорта, осуществляющих паспортный контроль пассажиров, очень часто обвиняют в том, что они не пускают на самолет опоздавших пассажиров, хотя всем известно правило, по которому допуск пассажиров на борт самолета прекращается за пятнадцать минут до взлета. (Из этого принципа напрашивается такой логический вывод: “Опоздать чуть-чуть гораздо хуже, чем не прийти вообще”. Поэтому, если человека невозможно обслужить из-за опоздания, лучше не говорить ему, например, такое: “Увы, ваш поезд уже ушел”.)

**Мера наказания должна соответствовать совершенному проступку.** Каким образом вы компенсируете клиенту промах, допущенный вашей фирмой в ходе обслуживания? Результаты исследований свидетельствуют, что выбор самого подходящего выхода из подобных ситуаций зависит от того, с чем именно был связан допущенный промах — с результатом (исходом) обслуживания или с самим процессом обслуживания (т.е. с процессом межличностного взаимодействия в ходе обслуживания). Неудовлетворительный результат обслуживания предполагает материальную компенсацию, тогда как неудовлетворительный процесс обслуживания (со стороны лица, оказывающего услугу) предполагает принесение извинений. Любые попытки поступить наоборот (предложение материальной компенсации за неудовлетворительный процесс обслуживания или принесение извинений за неудовлетворительный результат обслуживания), как правило, оказываются малоэффективными. Например, если вы попросили скопировать какой-то документ и качество полученной копии оказалось плохим, было бы вполне естественным, если бы перед вами извинились за плохо выполненную работу и как можно быстрее сделали копию приемлемого качества (в таком случае можно даже рассчитывать на получение определенной компенсации за причиненные неудобства). С другой стороны, если для вас изготовили копию приемлемого качества, но при этом приемщик заказов нагрубил

вам, искренние извинения со стороны руководителя и приемщика заказов были бы гораздо более уместными, чем получение бесплатного купона или какой-либо другой формы материальной компенсации.

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ СЕРВИСНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

При проектировании сервисных организаций необходимо помнить об одной отличительной особенности услуг: запас услуг создать невозможно. В отличие от производственной сферы, в которой можно в период спада спроса накапливать запасы продукции для сбыта ее в периоды максимального спроса и таким образом сохранять относительно стабильный уровень занятости и загрузки производственных мощностей, в сфере услуг, за редким исключением, необходимо удовлетворять спрос в момент его возникновения. В связи с этим критерий пропускной способности в обслуживании становится вопросом первостепенной важности. Представьте себя во многих обычных ситуациях, когда вы становитесь клиентом сервисного предприятия, например идете в кино или в ресторан. Как правило, если ресторан или кинотеатр переполнен, вы отправляетесь в какое-либо другое место. Таким образом, одним из важнейших вопросов при проектировании сервисного предприятия будет следующий: “Какова должна быть наша пропускная способность (мощность)?” Избыточная мощность ведет к излишним затратам, а недостаточно высокая — к потере клиентов. В такой ситуации используют возможности маркетинга. С этой целью идут на такие ухищрения, как скидки на стоимость авиабилетов в периоды малого спроса, особое меню в выходные дни в ресторанах и т.д. Эти примеры показывают, почему в сфере услуг так сложно отделить функций операционного менеджмента от функций маркетинга.



Мощным математическим инструментом для анализа многих наиболее частых сервисных ситуаций представляются модели очередей, описанные в дополнении к главе 6. Эти модели позволяют более точно ответить на такие вопросы, как, например, сколько клерков должно работать в зале банка или сколько телефонных линий следует иметь в торговом предприятии типа “заказ—почта”. Модели очередей легко создаются с помощью электронных таблиц.

Процесс проектирования сервисной организации включает четыре основных элемента, названных Джеймсом Хескетом стратегическим видением сервиса (*strategic service vision*)<sup>2</sup>. Первый элемент — это определение целевого рынка (кто будет потребителем данных услуг); второй — концепция сервиса (каким образом мы выделим свои услуги на рынке подобных услуг); третий — сервисная стратегия (каков будет наш пакет услуг и на что сфокусируем обслуживание); четвертый — система предоставления услуг (с использованием каких процессов, персонала и производственных мощностей будут создаваться услуги).

Например, служащих, обеспечивающих наивысший уровень обслуживания клиентов, корпорация *Marriott* награждает и наделяет значительными полномочиями при принятии решений. Ежегодно компания рассылает около миллиона

<sup>2</sup> James Heskett, “Lessons from the Service Sector”, *Harvard Business Review*, March–April 1987, p. 118–126.

анкет для сбора информации относительно степени удовлетворения клиентов уровнем обслуживания.

Выбор целевого рынка и разработка пакета услуг входят в компетенцию руководителей высшего уровня. В результате создается платформа для принятия непосредственных операционных решений сервисной стратегии и проектирования системы предоставления услуг.

Существует много очень важных факторов, отличающих процесс проектирования и разработки услуг от разработки продукции. Во-первых, в данном случае процесс и продукт должны разрабатываться одновременно, поскольку в сфере обслуживания процесс является продуктом. (Обращаем внимание на общепризнанный факт, что многие производители товаров тоже используют подобную концепцию, чтобы как можно теснее объединить проектирование продукта и технологического процесса.)

Во-вторых, хотя оборудование и программное обеспечение, создаваемые при проектировании для поддержки сервисной системы, можно защитить патентами и авторскими правами, в самом процессе обслуживания отсутствует юридическая защита, традиционно доступная в сфере производства товаров. В-третьих, пакет услуг, в отличие от пакета товаров, поддающегося точному определению, содержит только основной результат разработки процесса. В-четвертых, многие элементы пакета услуг зачастую определяются уровнем подготовки, которую служащие проходят перед тем, как они фактически становятся частью сервисной организации. Особенно это относится к так называемым “профессиональным сервисным организациям”, таким как юридические компании и больницы, для открытия которых необходимо пройти сертификацию. В-пятых, многие сервисные предприятия способны радикально изменить предложение своих услуг практически за один день. Такой степенью гибкости обладают, например, так называемые “традиционные сервисные организации”: парикмахерские, магазины розничной торговли и рестораны.

## **Сервисная стратегия: фокусирование и необходимость**

Сервисная стратегия начинается с фокусирования операций, т.е. с определения достигаемых приоритетов, на основе которых фирма, работающая в сфере обслуживания, будет конкурировать на рынке. Эти приоритеты включают следующее.

Внимательное и вежливое обращение с клиентами.

Высокая скорость и удобство предоставления услуг.

Цена услуги.

Разнообразие услуг (как у многоцелевого предприятия).

Качество вещественных атрибутов услуг. Для примера можно вспомнить приготовление на глазах клиента сэндвичей с осетриной, исключительно “первой свежести”, изготовление очков в присутствии клиента или составление четкого и понятного страхового полиса.

Уникальный профессионализм, позволяющий предлагать такие услуги, как разработка стилей причесок, проведение операции на головном мозге или уроки игры на пианино.

В табл. 6.2 показано, на какие именно приоритеты сфокусировали обслуживание некоторые широко известные компании. На основе данных этой таблицы, предполагая нашу интерпретацию правильной, можно сделать вывод, что большинство фирм предпочитают вести конкурентную борьбу с помощью незначительного количества критериев, т.е. идут на определенный компромисс. Какие же приоритеты в первую очередь называют руководители сервисных организаций? Очевидно, что большинство людей ответило бы, что этот список должен начинаться с обеспечения высокого качества или содержания услуги, однако опрос специалистов из 181 компании, проведенный в 1997 году, показал, что приоритетом номер один стала доступность фирмы, предоставляющей услуги.

**Таблица 6.2. Стратегические приоритеты некоторых крупных сервисных компаний**

	Обращение с клиентами	Скорость, удобство обслужи- вания	Цена	Разнообра- зие услуг	Уникальный профессионализм, вещественные атрибуты
Сеть универмагов <i>Nordstrom</i>	x				
<i>Federal Express Corporation</i>	x	x			
<i>Merrill Lynch &amp; Company</i> (Контроль и регулирование денежных операций)		x		x	
<i>Crown Books</i>			x		
<i>Wal-Mart Stores</i>	x		x	x	
<i>Price Club</i>			x		
<i>Disneyland</i>	x				x
<i>American Express Company</i>	x	x			
<i>McDonald's Corporation</i>		x	x		
<i>Domino's Pizza</i>		x	x		
<i>Marriott Corporation</i>	x				
<i>Club Med Resorts</i>	x		x		
<i>American Airlines</i>		x		x	
<i>Singapore Airlines</i>	x				
<i>Southwest Airlines</i>			x		
<i>Riverside Methodist Hospital</i> (Колумбус, штат Огайо)	x				
<i>H &amp; R Block</i>		x	x		
<i>American Automobile Association</i>		x			

#### Примечания

Компания *Merrill Lynch & Company* специализируется на управлении и регулировании денежных операций, что включает проведение операций с чековыми книжками, кредитными карточками, инвестиционными фондами, вкладывающими средства только в краткосрочные обязательства денежного рынка, и другие операции с одним счетом.

Компания *Wal-Mart* управляет стоимостью товарно-материальных запасов, делая упор на работу с поставщиками.

Компания *Price Club* из обычных покупателей делает мелкооптовых клиентов, которые благодаря скидкам приобретают товары небольшими партиями.

Компания *Domino Pizza* впервые автоматизировала приготовление пиццы. Работник закладывает в установку сырую пищу с одной стороны и вынимает с другой готовый продукт.

*Club Med* — широкая сеть дешевых курортов, персонал которых обязан, кроме всего прочего, развлекать гостей.

Система резервирования билетов компании *American Airlines* упрощает клиентам процедуру заказа билетов, а самой компании позволяет оперативно изменять цены на билеты в зависимости от поведения ее конкурентов.

Система обслуживания с минимальным набором услуг (отсутствие компьютеризированной системы бронирования билетов и привилегированных классов обслуживания, исключение питания в полете) позволяет компании *Southwest Airlines* поддерживать самые низкие цены на авиабилеты.

В больнице *Riverside Hospital* с пациентами и членами их семей обращаются как с клиентами. Пациентам, страдающим сердечно-сосудистыми заболеваниями, выдают плюшевых мишек и цветастые халаты из ткани, на которой нарисованы сердечки. Специалисты клиники считают, что это способствует процессу выздоровления.

Телефонно-компьютерная сеть автомобильной ассоциации *AAA* с любого номера телефона в пределах США, с которого звонит клиент, может назвать ближайшую к нему станцию технического обслуживания ассоциации.

*Nordstrom* — очень высокое качество и продажа товаров со скидкой, право на покупку которых потребители могут получить, набрав определенное количество баллов. *Disneyland* — повышенное внимание к таким мелочам, как поддержание порядка и уборка мусора. *McDonald's* — единые стандарты приготовления блюд в ресторанах *McDonald's* по всему миру.

Из результатов исследований, приведенных в табл. 6.3, видно, что большинство сервисных организаций в первую очередь стремится обеспечить доступность к своим предприятиям, которая определяется как способность в любое время связаться с сервисным предприятием с помощью разнообразных каналов коммуникации.

**Таблица 6.3. Критерии обслуживания, на которые делают акцент сервисные фирмы**

Часто упоминаемые критерии	Среднее значение (баллов)
Доступность	4,02
Открытость служащих	3,91
Лидерство	3,87
Учет мнения клиента	3,82
Вещественные атрибуты услуг	3,79
Способность служащих решать проблемы в процессе обслуживания	3,79
Конкурентное позиционирование	3,72
Качество обслуживания	3,68
Потребность в общении с клиентом	3,68
Ориентация на клиента	3,66
Участие управленческого персонала в обеспечении качества услуг	3,66

Шкала оценок в баллах: 1 — критерий упоминался редко; 3 — критерий упоминался среднее количество раз; 5 — критерий упоминался часто.

Десять наиболее часто называемых критериев из 55 перечисленных в анкете.

*Источник.* Aleda V. Roth, Richard B. Chase, Chris Voss, “Service in the U.S.: A Study of Service Practice and Performance in the United States”, supported by Severn Trent Plc. U.K. Government’s Department of Trade and Industry, Department of National Heritage, 1997.



### Интеграция маркетинговых и операционных функций для достижения конкурентного преимущества.

Для достижения конкурентного преимущества в сервисной сфере необходима интеграция маркетинга услуг с процессом предоставления услуг, что позволяет фирмам обеспечивать уровень обслуживания, соответствующий ожиданиям клиентов либо даже превышающий их. Это утверждение справедливо независимо от того, какие критерии для достижения конкурентного преимущества выдвигаются компанией на первый план. Фирмы, достигшие невероятного успеха в этом процессе (либо потерпевшие крах), становятся легендарными или “кошмарными” (рис. 6.2).

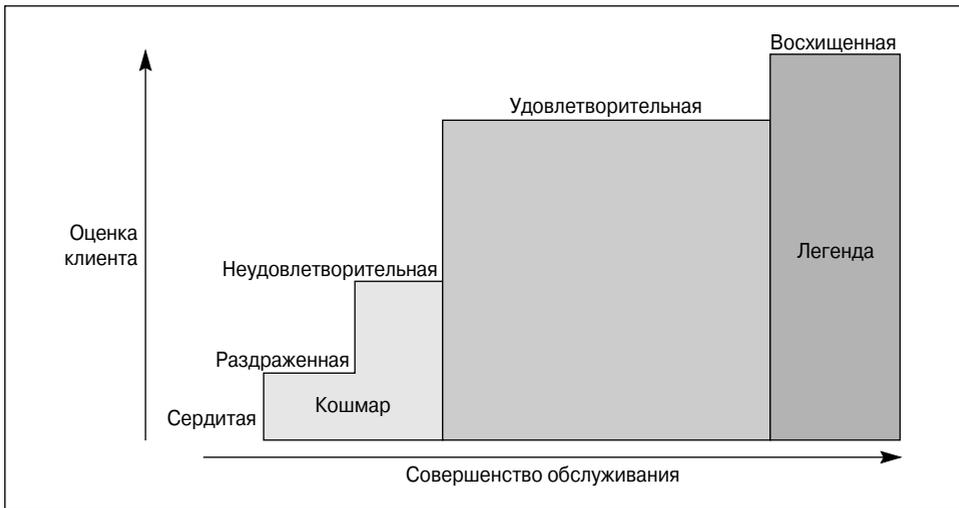


Рис. 6.2. Уровни удовлетворенности клиентов обслуживанием

Источник. The MAC Group: Building Value through Creating a Service Advantage. Montgomery St., Telesis Tower. Suite 1700, San Francisco, CA 94104, June 1990.

На рис. 6.3 представлена схема взаимосвязей всех элементов, которые ведут либо к обеспечению конкурентного преимущества фирмы, либо к полному ее забвению клиентами. Из схемы следует, что функция маркетинга заключается в информировании клиентов о том, что обещает выполнить сервисная фирма, а следовательно, и отвечает за формирование ожиданий клиента относительно результатов обслуживания. Операции направлены на выполнение данного обещания и отвечают за оценку услуги клиентом. Петля обратной связи показывает, что, если результаты неудовлетворительны или не приводят к обеспечению конкурентного преимущества, управленческий персонал сервисной фирмы может изменить либо маркетинговую стратегию, либо саму систему предоставления услуг. Кроме того, схема отражает необходимость отслеживания процесса предоставления услуги и управления им, а также его корректировки для смягчения и устранения негативной реакции прежде, чем клиент покинет систему.

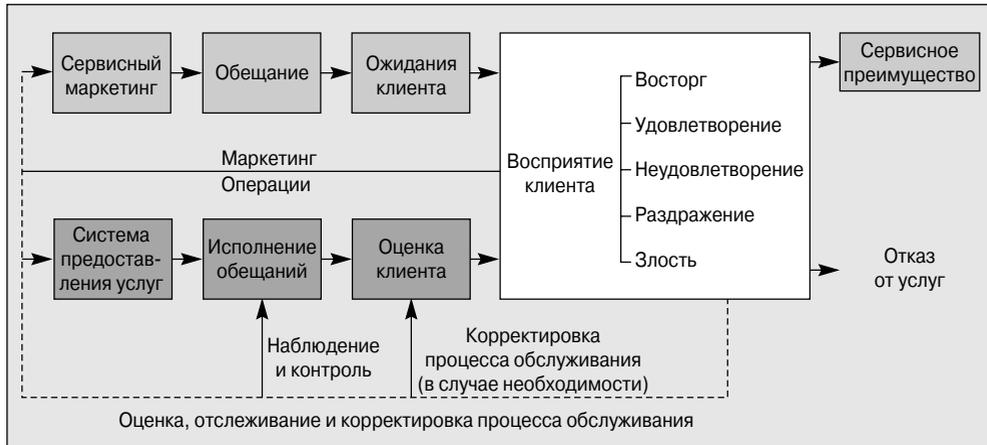


Рис. 6.3. Процесс оказания, оценки и корректировки услуги

Источник. The MAC Group: Building Value through Creating a Service Advantage. Montgomery St., Telesis Tower. Suite 1700, San Francisco, CA 94104, June 1990.

Отслеживание хода процесса предоставления услуг и управление им основано на обычных управленческих операциях: перераспределении обязанностей служащих с тем, чтобы они могли реагировать на кратковременные изменения спроса (например, в сети супермаркетов *Lucky Supermarkets* при увеличении очереди до четырех человек открывается дополнительный расчетный узел) и обеспечении постоянной связи служащих и клиентов для своевременного реагирования на оценки обслуживания клиентами. Во многих сервисных фирмах идут на то, что делают более доступным общение с высшими руководителями (клиентам нравится поговорить с руководителем, но вместе с тем мало кто из них желает разговаривать с его заместителем).

Корректировка процесса предоставления услуг предполагает специальную подготовку служащих, работающих на “передовой” к эффективной и оперативной реакции на такие возможные проблемы, как продажа билетов, превышающих наличие посадочных мест, потеря багажа или некачественное приготовление блюд.

Одним из методов определения степени удовлетворенности клиентов при обслуживании является их опрос. В ходе опроса клиенты должны оценить каждую услугу в предложенном списке и определить их качество по двум шкалам — значимость и степень удовлетворенности. Цель такого опроса заключается в том, чтобы направить внимание сервисной организации на те факторы, которые важнее всего для потребителей ее услуг, и особенно на те, степень удовлетворенности которыми низкая и не соответствует их значимости. (Анкета SERVQUAL, широко используемая для определения степени удовлетворенности клиентов, обсуждается в главе 7.)

## СТРУКТУРИЗАЦИЯ СЕРВИСНЫХ КОНТАКТОВ: СЕРВИС-СИСТЕМНАЯ МАТРИЦА

Контакты в обслуживании могут отображаться различными способами. Шесть из них, встречающихся чаще других, приведены в сервис-системной матрице, изображенной на рис. 6.4.

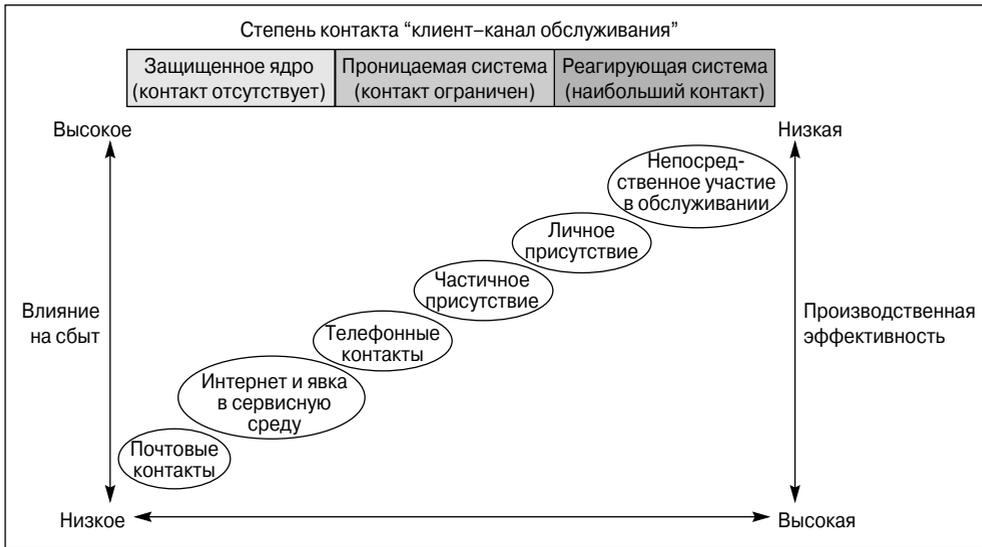


Рис. 6.4. Сервис-системная матрица

Вверху матрицы показана степень контакта клиент–канал обслуживания: *защищенное ядро*, т.е. система, предполагающая физическое отделение процесса обслуживания от клиента; *проницаемая система*, в которую клиент может проникнуть, позвонив по телефону или лично присутствуя; *реагирующая система*, которая характеризуется непосредственным участием клиента и незамедлительной реакцией на его потребности. В левой части матрицы находится шкала, отображающая влияние на сбыт услуг, причем сбыт тем выше, чем теснее контакт с клиентом. В правой части приведена шкала производственной эффективности — чем больше клиент участвует в операции оказания услуги, тем ниже эффективность.

Внутри матрицы перечислены основные способы контактирования клиента с сервисной системой. В нижнем левом углу показаны почтовые контакты, при которых степень взаимодействия клиента с системой невелика; в противоположном — непосредственное участие клиента в обслуживании, при котором клиент имеет возможность настаивать «все делать по-своему». Остальные четыре элемента матрицы представляют собой разные степени контакта клиента с каналом обслуживания.

Как уже отмечалось, по мере повышения степени контакта клиента и системы (а следовательно, и его влияния) производственная эффективность обслуживания понижается. Однако этот недостаток компенсируется тем, что непосредственное участие усиливает влияние на сбыт услуг, благодаря чему компания имеет допол-

нительные продажи. И наоборот, при низкой степени контакта, например, при почтовой связи системы с клиентом, система работает более эффективно, поскольку клиент не способен оказать ощутимое влияние на систему (тем более нарушить ее). Однако при этом способе контактирования возможности для расширения продажи услуг относительно невелики.

В позиционировании каждого элемента матрицы могут наблюдаться определенные сдвиги. В качестве первого примера рассмотрим элемент матрицы под названием “Интернет и явка в сервисную среду”. Интернет, конечно же, выполняет роль посредника между компанией и клиентами, однако Интернет заключает в себе широкие возможности в части предоставления клиентам определенной информации и дополнительных услуг. Поскольку программа, управляющая работой Web-сайта, составлена таким образом, чтобы через сайт можно было достаточно гибко реагировать на запросы клиентов, возникают новые возможности в увеличении продаж. Кроме того, эта программа может предусматривать подключение к ее работе соответствующих сотрудников компании в случаях, когда потребности клиента выходят за рамки предусмотренных возможностей. Интернет — это действительно революционная технология в применении к услугам, предоставляемым компанией.

Другой пример сдвига в позиционировании элемента матрицы можно продемонстрировать с помощью элемента “Частичное присутствие”, показанного на рис. 6.4. Этот элемент относится к ситуациям, в которых процесс обслуживания варьируется лишь весьма незначительно, т.е. когда ни клиент, ни обслуживающий персонал не обладают в процессе обслуживания большой свободой действий. В качестве примера можно привести рестораны быстрого питания и парки развлечений типа Диснейленда. Элемент “Личное присутствие” относится к контактам, при которых процесс обслуживания в общих чертах определен, но при этом существуют разные варианты либо его осуществления, либо предложения товаров, которые будут составной частью данной услуги. Примером служит обычный ресторан или агентство по продаже автомобилей. “Непосредственное участие в обслуживании” представляет собой сервисные контакты, требования к которым определяются в ходе непосредственного взаимодействия клиента и обслуживающего персонала. К данному типу контактов относится процесс предоставления медицинских и юридических услуг. При этом система может быть реагирующей или просто проницаемой в зависимости от степени мобилизации ресурсов системы для предоставления услуги. В качестве примера можно привести мобилизацию ресурсов рекламной фирмы при подготовке к визиту выгодного клиента или хирургическая группа, готовящаяся к срочной операции.

На рис. 6.5 детализируется сервис-системная матрица. На нем отображено, как связаны требования к персоналу, фокусирование операций и использование технологических инноваций со степенью контакта “клиент—канал обслуживания”. Если говорить о требованиях к персоналу, то взаимосвязь технологии почтовых контактов с канцелярскими навыками, знаний Интернета и сервисной среды со способностью помочь клиенту, умений контактировать с клиентом по телефону с навыками общения совершенно очевидна. Частичное присутствие клиента в первую очередь требует освоения процедурных навыков, поскольку в этом случае работник выполняет в общем стандартизированный набор операций и должен при-

держиваться строгого порядка их выполнения. Личное присутствие клиента часто требует от работника специальных знаний и профессиональных навыков (сапожника, чертежника, метрдотеля, стоматолога-гигиениста), благодаря которым процесс обслуживания приобретает законченную форму. При непосредственном участии клиента в процессе обслуживания персонал, как правило, должен обладать навыками профессиональной диагностики, необходимыми для точного определения потребностей либо пожеланий клиента.

Степень контакта "клиент-канал обслуживания"						
Низкая						Высокая
Требования к персоналу	Канцелярские навыки	Способность помочь клиенту	Навыки общения	Процедурные навыки	Профессиональные навыки	Навыки диагностирования
Фокусирование операций	На работу с документами	На управление спросом	На переговоры по разработанному сценарию	На управление потоком	На управление пропускной способностью	На участие клиента
Технологические инновации	Офисная автоматизация	Шаблонные методы	Компьютерные базы данных	Электронная поддержка	Само-обслуживание	Связка "клиент-служащий"

Рис. 6.5. Связь требований к персоналу, фокусирования операций и использования технологических инноваций со степенью контакта "клиент-канал обслуживания"

## Стратегическое назначение матрицы

Изображенная на рис. 6.4 матрица и ее детализированный вариант, представленный на рис. 6.5, имеют как оперативное, так и стратегическое назначение. Оперативное применение сводится к определению требований к персоналу, фокусированию операций и необходимому техническому оснащению процесса обслуживания в зависимости от степени контакта с клиентом, что обсуждалось в предыдущем разделе. Стратегическое использование подразумевает следующее.

Осуществление систематической интеграции операционной и маркетинговой стратегии. При использовании этой матрицы отчетливее проявляются альтернативные варианты и, что еще более важно, выкристаллизовываются некоторые очень существенные для проектирования факторы, которые могут повлиять на принимаемые решения. Так, например, матрица ясно показывает, что, если сервисная фирма планирует предоставлять свои услуги на основе частичного присутствия клиента, ей не стоит вкладывать средства в высокооплачиваемых профессионалов.



Точное определение фирмы с точки зрения разнообразия предоставляемых услуг. Если компания использует все варианты обслуживания, перечисленные в матрице, то такой процесс предоставления услуг в ней становится диверсифицированным.

Возможность сравнения способов предоставления подобных услуг в других сервисных фирмах. Это позволяет выявить конкурентное преимущество вашей компании.

Возможность выявления эволюционных или циклических (в соответствии с жизненным циклом) изменений, проявляющихся по мере дальнейшего роста и развития фирмы. Однако, в отличие от продуктивно-процессной матрицы для производственного процесса, в соответствии с которой развитие по мере роста объемов производства обычно идет в одном направлении (от выпуска продукции по заказу клиента к сборочным процессам), эволюция в обслуживании может идти в любом направлении по диагонали матрицы, отражая компромисс между сбытом и эффективностью обслуживания.

## СЕРВИСНЫЙ ПЛАН

Так же как при проектировании производственного процесса, стандартным инструментом, применяемым в ходе составления проекта процесса обслуживания, является схема процесса. В последние годы специалисты высочайшего клас-

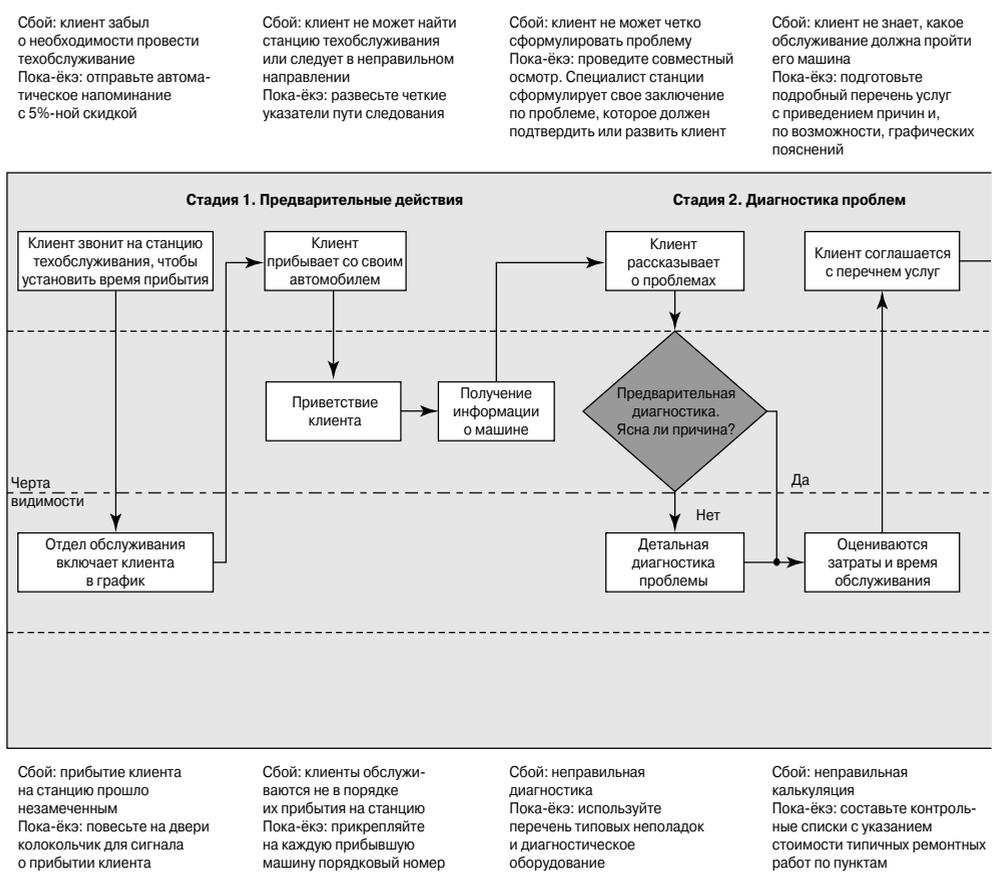


Рис. 6.6. Сервисный план автосервисного предприятия с перечнем возможных сбоев в обслуживании и мер по их предупреждению

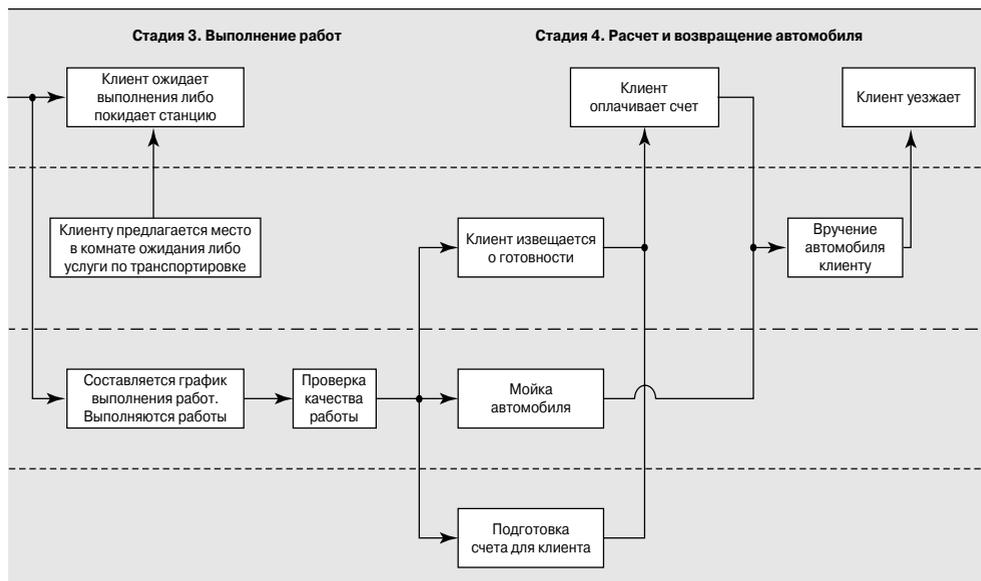
са в проектировании сферы услуг стали называть такие схемы процесса **сервисными планами**, что подчеркивает их важное значение в проектировании процесса. Уникальное свойство сервисного плана — четкое разграничение операций с высокой степенью контакта с клиентом (т.е. той частью процесса, которая проходит на глазах у клиента) с теми операциями, за которыми клиент наблюдать не может. Эта граница проходит на плане через так называемую “черту видимости”.

На рис. 6.6 изображен типичный сервисный план автосервисного предприятия. В схему потока включены все операции, составляющие обычный сервисный процесс на предприятии данного типа. Чтобы более четко отобразить, кто именно выполняет ту или иную операцию, схема разделена на уровни. На самом верхнем уровне расположены операции, выполняемые клиентом. Далее следуют операции, которые выполняются менеджером, но контролируются клиентом. На третьем уровне расположены операции, выполняемые на станции техобслуживания, а на самом нижнем четвертом — внутрифирменные учетно-бухгалтерские операции.

Сбой: клиента не могут найти  
Пока-ёкз: выдавайте лейджеры клиентам, желающим покинуть станцию на время ремонта

Сбой: счет трудно прочитать  
Пока-ёкз: отдавайте клиенту первую копию или оригинал счета

Сбой: не поступает отзыв клиента  
Пока-ёкз: вместе с ключами от отремонтированной машины клиент получает открытку, в которой он может поделиться своим мнением относительно качества обслуживания



Сбой: клиент остался без транспорта  
Пока-ёкз: распределение мест в транспорте-развозке проводить по ходу составления графика посещений. Нехватка свободных мест означает, что посещение клиентов, которые остались без места, следовало перенести на другое время.  
Сбой: на складе отсутствуют нужные запасные части  
Пока-ёкз: установите концевые выключатели, зажигающие сигнальные лампы, когда уровень запаса запчастей снизится до точки заказа

Сбой: машина плохо помыта  
Пока-ёкз: служащий, выводящий автомобиль, проверяет качество чистки; при необходимости заказывает дополнительную мойку

Сбой: автомобиль слишком долго не вывозят  
Пока-ёкз: после того как кассир ввел имя клиента в компьютер и начал распечатывать чек, соответствующая информация электронным способом передается рабочим, которые выводят автомобиль, пока клиент оплачивает счет

Сервисный план описывает основные характеристики операций обслуживания, но не содержит каких-либо непосредственных указаний относительно того, как обеспечивается соответствие процесса обслуживания данному плану. Эта проблема решается с помощью так называемых **пока-ёкэ** (рока-уоке — свободная интерпретация на английском языке японского словосочетания “избежать ошибок”) — мер, с помощью которых блокируется переход неизбежных в процессе предоставления услуг ошибок в дефект обслуживания<sup>3</sup>. Пока-ёкэ широко применяются на заводах (примеры приведены в главе 7) и включает такие компоненты, как зажимные приспособления, обеспечивающие правильное крепление деталей; электронные выключатели, автоматически отключающие оборудование в случае ошибки; специальные контейнеры с ячейками для размещения деталей перед сборкой, что гарантирует использование нужного количества комплектующих; технологические карты с подробным описанием последовательности операций.

Пока-ёкэ широко применяются и в сфере обслуживания. Их применение можно подразделить на предупредительные меры и меры обеспечения физического или визуального контакта, а также по так называемым трем Т:

- **Task to be done**; задания, которые необходимо выполнить (Правильно ли был отлажен автомобиль);
- **Treatment accorded to the customer**; обращение с клиентом (Достаточно ли вежлив был менеджер сервисной фирмы);
- **Tangible or environmental features of the service facilities**; вещественные атрибуты или окружающая среда сервиса (Была ли зона ожидания чисто прибранной и удобной).

И наконец, в отличие от производственной сферы, пока-ёкэ часто применяются для предупреждения неправильных действий не только того, кто обслуживает (например, работника сервисной фирмы), но и клиента.

Например, авиакомпания *American Airlines* в качестве пока-ёкэ использует металлическую рамку, которая должна гарантировать, что ручная кладь пассажира соответствует ограничениям на размеры багажа. Использование таких устройств экономит время обслуживающего персонала и пассажиров на пропускных пунктах и выполняет роль объективного стандарта.

В качестве примеров пока-ёкэ в сфере обслуживания можно привести мерные стойки в парках аттракционов; специальные хирургические подносы с углублениями, позволяющими контролировать, что после операции в пациенте не осталось инструментов; цепи для упорядочения очередей; турникеты; звуковые сигналы в торговых автоматах, напоминающие абоненту о необходимости забрать карточку; звуковые сигналы в ресторанах для вызова официанта; зеркала в телефонных будках, напоминающие звонящему говорить с улыбкой; звонки-напоминания о назначенной встрече; специальные замки в туалетах самолетов, обеспечивающие освещение кабинки только в случае, когда в ней находится пассажир; символические подарки в конвертах с карточками, стимулирующие клиентов сообщить

---

<sup>3</sup> Richard B. Chase, Douglas M. Stewart, “Make Your Service Fail-Safe”, *Sloan Management Review*, Spring 1994, p. 35–44.

компании свое мнение об уровне обслуживания; фотографии, на которых дети видят, как выглядит прибранная детская комната.

На рис. 6.9 показано, как с помощью пока-ёкэ можно бороться с возможными ошибками на обычном автосервисном предприятии. В заключение следует отметить, что, хотя эти меры не могут гарантировать уровень защиты от ошибок, принятый на производстве, они все же способны значительно снизить количество неправильных действий во многих ситуациях, связанных с обслуживанием клиентов.

## ТРИ ТИПА СЕРВИСНЫХ СИСТЕМ

Существует три основных типа сервисных систем, различающихся методами предоставления услуг: метод поточной линии (приобрел известность благодаря корпорации *McDonald's*); метод самообслуживания (широко известен вследствие использования торговых автоматов и автозаправочных станций самообслуживания) и метод индивидуального обслуживания, ставший популярным после его применения в сети универмагов *Nordstrom* и в гостиницах сети *Ritz-Carlton*.

### Метод поточной линии

Метод поточной линии впервые применен корпорацией *McDonald's*, но он отнюдь не ограничивается описанием этапов, необходимых для “сборки” сэндвича Биг-Мак. Как отмечает в своих работах Теодор Левитт, процесс быстрого ресторанного обслуживания рассматривается в соответствии с этим методом не как процесс предоставления услуги, а скорее как производственный процесс<sup>4</sup>. Ценность данной философии заключается в том, что с ее помощью можно преодолеть множество проблем, связанных с самой концепцией обслуживания. Так, например, предоставление услуг подразумевает подчинение обслуживаемого обслуживаемому; в производственной же сфере такая “окраска” взаимоотношений отсутствует, поскольку в центре внимания процесса находятся не люди, а предметы. Как на производственном предприятии, так и в ресторанах *McDonald's* существует “ориентация на эффективный результат, а не на обслуживание посетителей”. По мнению г-на Левитта, вдобавок к огромному опыту компании в маркетинге и финансах, *McDonald's* выделяется тем, что тщательно контролирует “выполнение главной функции каждой торговой точки, которая заключается в быстром обслуживании однородным высококачественным ассортиментом готовых блюд в обстановке, явными и неизменными характеристиками которой являются чистота, порядок и бодрящая вежливость персонала. Систематическое замещение людей машинами в сочетании с тщательно спланированными и правильно размещенными новыми технологиями позволяет компании привлекать и сохранять клиентуру в масштабах, которых не мог добиться никто из предшественников *McDonald's* в этом бизнесе, и пока не сумел ни один из ее последователей”.

<sup>4</sup> Theodore Levitt, “Production-Line Approach to Service”, *Harvard Business Review*, September–October 1972, p. 1–52.

Для иллюстрации основной концепции компании *McDonald's* г-н Левитт перечисляет ряд главных особенностей выполнения операций. Обратите внимание на широкое использование пока-ёкэ.

- Жаровни для картофеля *McDonald's* позволяют приготавливать оптимальное количество продукта.
- Для захвата порции картофеля, точно соответствующей полученному заказу, применяется широкое ковшовое устройство. (Благодаря этому персонал даже не дотрагивается до продукта.)
- Складские помещения спроектированы специально для хранения заранее определенного ассортимента предварительно взвешенных и упакованных продуктов.
- Чистота поддерживается благодаря тому, что как внутри, так и снаружи помещений достаточное количество огромных мусорных урн. (Самые крупные торговые точки оснащены также моторизованными подметальными машинами для зон парковки.)
- Гамбургеры заворачиваются в специальную цветную бумагу.
- Благодаря повышенному вниманию, уделяемому общему размещению и планированию помещений, все элементы органично интегрируются в саму систему *McDonald's*, т.е. в общую ее технологию. У посетителя просто не остается выбора: он вынужден действовать точно по той модели, которая была задумана проектировщиками. Если обратиться к сервис-системной матрице (см. рис. 6.4), то работу компании следует отнести к категории обслуживания с частичным присутствием клиента.

## Метод самообслуживания

По мнению аналитиков С.Х. Лавлока и Р.Ф. Янга в полную противоположность методу поточной линии, процесс предоставления услуг можно осуществить и другим методом: увеличением роли клиента в обслуживании<sup>5</sup>. Использование такого оборудования, как торговые автоматы, заправочные станции самообслуживания и кофеварки, установленные в номерах мотелей, свидетельствует о том, что во многих сферах сервиса процесс обслуживания все чаще перекладывается на клиента. В соответствии с сервис-системной матрицей, все только что перечисленные типичные примеры следует отнести к категории “Интернет и явка в сервисную среду”. Следует отметить, что многим клиентам по душе метод самообслуживания, поскольку он позволяет контролировать процесс. Однако для некоторой части клиентов требуются определенные усилия сервисной организации, чтобы убедить их в преимуществах самообслуживания. Такие усилия С.Х. Лавлок и Р.Ф. Янг рекомендуют направить на завоевание доверия клиента, на предложение ценовых выгод, на обеспечение скорости и удобства обслуживания, а также на возможность следить за ходом сервисного процесса. По сути, такой подход частично “превращает” клиента в служащего, который должен быть подготовлен

<sup>5</sup> С.Н. Lovelock, R. F. Young, “Look to Customers to Increase Productivity”, *Harvard Business Review*, March–April 1989, p. 168–178.

к выполнению той или иной операции и даже, как уже говорилось, уметь урегулировать проблему в случае ошибки.

Информация, получаемая от клиентов по обратной связи, позволяет компании объективно оценить результаты своей деятельности. Ответы на вопросы анкеты (например, какие новые виды услуг должна предлагать компания и какие изменения в работе компании отвечали бы потребностям клиентов) помогают компаниям произвести выгодное впечатление на клиентов, оказывая услуги, в которых они испытывают реальную потребность.

Часто фирмам выгодно комбинировать в пределах одного сервисного предприятия самообслуживание с полным сервисным обслуживанием. С. Глоберсон и М. Маггард написали по этому поводу следующее: “Анализ продаж бензина, проведенный после вывода в 1981 году бензинового рынка США из-под государственного контроля, показал, что за счет снижения цен на автозаправочных станциях самообслуживания при одновременном повышении цен на обычных станциях доходы дилеров выросли, это при том, что объемы продаж бензина по методу самообслуживания (т.е. по более дешевым ценам) выросли с 22% в 1978 году до 41% в 1984”<sup>6</sup>. В наши дни это высказывание подтверждается успехами компаний, широко использующих возможности Интернета и располагающих собственной сетью магазинов (например, *Barnes and Noble* и *Circuit City*).

## Индивидуальное обслуживание

Интересные примеры двух совершенно разных вариантов индивидуального обслуживания можно обнаружить при анализе работы таких крупных сервисных предприятий, как сеть магазинов *Nordstrom Department Stores* и сеть гостиниц *Ritz-Carlton*.

В магазинах *Nordstrom Department Stores* используется относительно свободный процесс, который заключается в налаживании тесной взаимосвязи между отдельным продавцом и конкретным покупателем (согласно сервис-системной матрице этот метод относится к непосредственному участию клиента в обслуживании). Что касается *Ritz-Carlton*, то там процесс обслуживания идет по строго определенному виртуальному сценарию, и предпочтения постояльцев (клиентов) отслеживаются не служащими, а информационной системой (обслуживание с личным присутствием клиента). Том Питерс так описывает метод работы сети магазинов *Nordstrom*.

Покупатель отдела готовой мужской одежды после нескольких посещений приобрел в одном из магазинов сети костюм, который сидел на нем плохо. В конце концов покупатель написал письмо президенту корпорации, который очень скоро прислал в офис покупателя портного с новым костюмом для подгонки по фигуре. После того как костюм переделали с учетом всех пожеланий клиента, покупка была *бесплатно* доставлена покупателю.

Этот случай произошел в одном из специализированных розничных магазинов готовой одежды сети *Nordstrom*, расположенном в Сиэтле, с товарооборотом в 1,3 млрд. долл.

---

<sup>6</sup> S. Globerson, M.J. Maggard, “A Conceptual Model of Self-Service”, *International Journal of Production and Operations Management*, April 1991, p. 33–43.

Продажи на квадратный метр торгового помещения этой торговой точки в пять раз превышают этот показатель обычного универмага. И знаете, кто получил письмо недовольного покупателя и способствовал такой невероятной (по стандартам других) реакции на него? Не кто иной, как сопредседатель совета директоров корпорации Джон Нордстром.

Работа фирм и людей, обеспечивающих обслуживание на высоком уровне, оплачивается высоко. Так, например, продавцы сети *Nordstrom* получают в среднем на два доллара в час больше, чем служащие, работающие у ее конкурентов, и плюс еще 6,75% комиссионных. Старший продавец этой сети продает за год товаров более чем на 1 млн. долл. *Nordstrom* существует ради своих покупателей и служащих. В единой организационной схеме этой корпорации покупатель стоит на самом верху, а за ним следуют продавцы и вспомогательный торговый персонал. Далее идут менеджеры отделов, затем менеджеры магазинов и, наконец, в самом низу схемы, совет директоров.

Каждый продавец благоговейно относится к своей, как их тут называют, “личной книжке”, в которую записывается подробная информация о каждом более или менее постоянном покупателе. Продавцы постарше и поуспешнее других имеют по три-четыре такие, распухшие от сведений, книжки, которые они носят с собой повсюду. Именно этому учит их вице-президент фирмы Бетси Сандерс, которой компания в огромной степени обязана своим успешным выходом на чрезвычайно сложный рынок Южной Калифорнии. Как заявила одна из “восходящих звезд” сети *Nordstrom*: “Моя цель — приобрести как минимум одного персонального покупателя в день”. И вся система сети помогает ему выполнить эту задачу: в его распоряжении практически неограниченный бюджет для рассылки открыток, цветов и благодарностей своим покупателям. Кроме того, он имеет право сопровождать своего клиента из отдела в отдел магазина и помогать выбирать другие покупки.

Система поощряет также, вероятно наиболее либеральную в этой и других сферах бизнеса, политику возврата товаров: продавцов учат принимать назад абсолютно любые товары, не задавая при этом вопросов. По заявлению г-жи Сандерс, “доверие к покупателю”, или, как она постоянно их называет, “к нашим боссам”, является основой философии *Nordstrom*. В одном из интервью *Los Angeles Times* нынешний президент корпорации Джим Нордстром сказал: “Покупатель может даже вкатить в магазин негодную крышку Goodyear, это не имеет значения. И если он скажет, что заплатил за нее 200 долл., то он тут же получит эти деньги назад наличными”. Г-жа Сандерс признает, что было несколько покупателей, которые нещадно “ободрали” некоторые магазины. “Просто оставили нас без штанов”, — говорили сотрудники-очевидцы. Однако это с лихвой компенсируется отличной репутацией среди тех 99% с лишним покупателей, которые с удовольствием пользуются преимуществами лозунга “В *Nordstrom* нет проблем”, которого компания придерживается с невероятным усердием и старанием.

Здесь отсутствуют бюрократические преграды на пути качественного обслуживания покупателей. Не в этом ли заключается политика компании? Как объяснила г-жа Сандерс изумленной группе служащих-руководителей из компании *Silicon Valley*: “Я знаю, что юристов это сводит с ума, но вся наша политика описывается одним предложением: “Всегда ищи в людях лучшее”. Один из менеджеров магазина предложил несколько иную интерпретацию: “Не жуй на рабочем месте жевачку. И не воруй”<sup>7</sup>.

Подход компании *Ritz-Carlton* описан в приведенных ниже выдержках из заявки на получение компанией премии Болдриджа и из беседы со Скоттом Лонгом, руководителем отеля *Huntington Hotel*, в Пасадене, штат Калифорния. На рис. 6.7

<sup>7</sup> Tom Peters, *Quality!* (Palo Alto, CA: TPC Communications, 1986), p. 10–12.

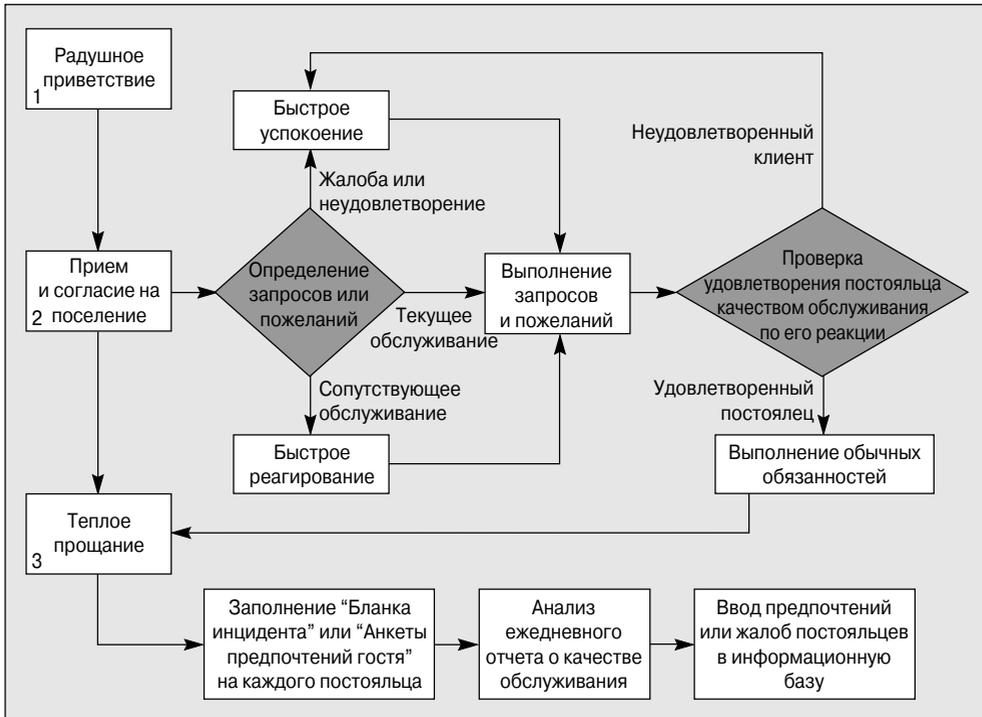


Рис. 6.7. Компания Ritz-Carlton Hotel. Три этапа обслуживания

Источник. Ritz-Carlton Malcolm Balbridge National Quality Award Application Summary, 1993, p. 11.

наглядно отображается официальная процедура обслуживания. На рис. 6.8 представлена схема информационной системы сбора данных о постояльцах отелей. Обратите внимание, что три упоминаемых этапа обслуживания также интегрированы в информационную систему регистрации гостей.

В нашей организации широко распространены и применяются системы для сбора и использования информации о реакции и степени удовлетворенности посетителей уровнем обслуживания. Усилия персонала направлены на различные группы посетителей и разные операции.

Наш метод основан на том, что каждый служащий может ежедневно пользоваться системами для сбора и использования информации о качестве обслуживания. Эти системы обеспечивают сотрудников важнейшими и новейшими данными, включая следующие.

1. Электронная информация о предпочтениях постояльцев.
2. Количественная информация о бездефектных и безошибочных услугах.
3. Рекомендации по улучшению качества обслуживания.

Наши автоматизированные системы управления позволяют получить доступ к электронной информации об индивидуальных предпочтениях посетителей и использовать ее в работе. В сборе и вводе этих данных в систему принимают участие все служащие, и каждый из них может воспользоваться ими при обслуживании конкретного клиента.

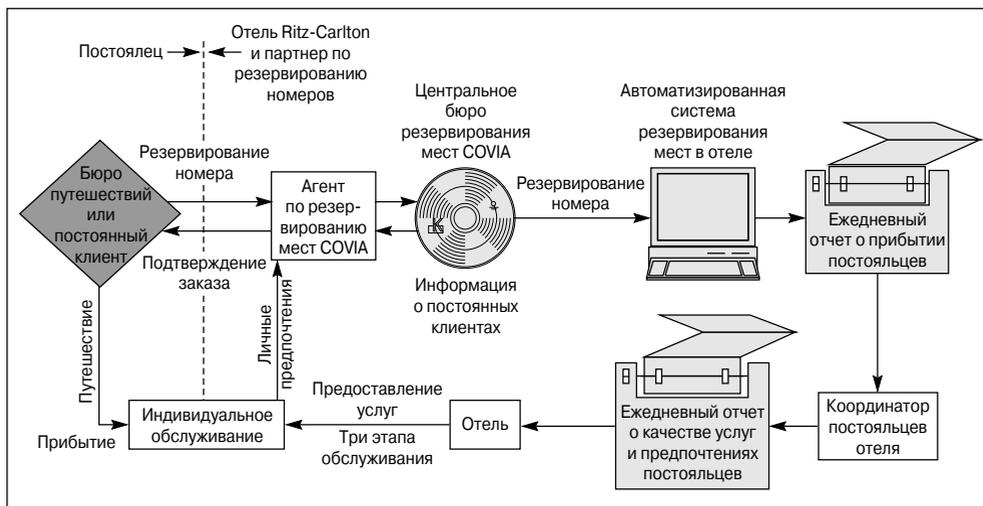


Рис. 6.8. Схема регистрации постоянных посетителей отелей Ritz-Carlton (Программа персонализированного обслуживания клиентов)

Источник. Ritz-Carlton Malcolm Baldrige National Quality Award Application Summary, 1993, p. 6.

Система отчетности о качестве услуг позволяет создавать совокупные базы данных в формате общего отчета. Данные поступают со всех уровней гостиничного хозяйства, из двух десятков разных источников. Создаваемая таким образом информационная база служит инструментом для раннего предупреждения о возможных проблемах и для анализа состояния помещений и оборудования. Служащие используют ее для того, чтобы узнать о возможностях повышения качества обслуживания, информация о которых представлена в виде учебного материала и доступна для любого работника организации<sup>8</sup>.

Источник. Ritz-Carlton Malcolm Baldrige National Quality Award Application Summary, 1993, p. 6.

Независимо от того, какой именно из описанных выше трех методов предоставления услуг выбран компанией для ее сервисной системы, она должна помнить о семи основных характеристиках обслуживания, которые перечислены во врезке “Семь характеристик правильно спроектированной сервисной системы”.

#### СЕМЬ ХАРАКТЕРИСТИК ПРАВИЛЬНО СПРОЕКТИРОВАННОЙ СЕРВИСНОЙ СИСТЕМЫ

Каждый элемент сервисной системы должен быть согласован с целями деятельности фирмы. Например, если цель — быстрота предоставления услуг, каждый этап процесса необходимо разработать так, чтобы он способствовал достижению именно этой цели.

Система должна быть дружественной для пользователя. Это означает, что клиент должен взаимодействовать с системой без каких-либо проблем, т.е. система должна иметь четкий запоминающийся фирменный знак и легко понимаемые указатели, процесс обслуживания должен состоять из логических этапов, а служащие доступны и готовы решить любые проблемы.

<sup>8</sup> Ritz-Carlton Malcolm Baldrige National Quality Award Application Summary, 1993, p. 6.

*Система должна быть жизнеспособной*, т.е. система должна быть способной эффективно справляться с изменениями спроса и нарушениями доступности ресурсов. Например, на случай выхода из строя компьютера систему необходимо оснастить эффективной резервной поддержкой, которая позволит продолжать процесс обслуживания без перерыва.

*Система должна быть спроектирована таким образом, чтобы постоянно и последовательно обеспечивать эффективную работу персонала и других элементов системы.* Это означает, что задачи, которые ставятся перед служащими, должны быть выполнимыми, а поддерживающие технологии — надежными и полезными.

*Система должна обеспечивать такое тесное взаимодействие главного офиса, непосредственно занятого контактами с клиентами, с другими подразделениями сервисной фирмы, чтобы все операции проходили без отклонений от нормы.*

*Система должна обеспечивать такое управление качеством обслуживания, чтобы клиенты сами могли увидеть преимущества услуги, предоставляемой данной фирмой, и воспользоваться ими.* Многие компании работают очень эффективно, но не способны “показать товар лицом”. Такое особенно часто случается, если фирма усовершенствовала процесс и повысила качество обслуживания, но новые возможности остались не очевидными для клиентов. Приходится специально информировать клиентов о таких улучшениях, чтобы повышенное качество и эффективность обслуживания реализовывались в полной мере.

*Система должна быть экономически выгодной фирме и клиенту.* Это означает, что затраты времени и ресурсов в процессе предоставления услуг необходимо сводить к минимуму. Клиенты отказываются от услуг сервисной компании, если услуга кажется им невыгодной, даже если результаты обслуживания вполне удовлетворительны.

---

## СЕРВИСНЫЕ ГАРАНТИИ

Слова “Обязательно, непременно, сегодня же” являются примерами сервисных гарантий, которые многие из нас слышали не один раз. За такими рекламными обещаниями удовлетворить любые запросы клиента скрывается целый ряд действий, которые должны выполняться сервисными организациями, чтобы выполнить их на самом деле.

Тысячи компаний используют **сервисные гарантии** в качестве маркетингового инструмента, предназначенного для убеждения клиентов, не уверенных в том, что действительно можно воспользоваться их услугами. С операционной точки зрения сервисные гарантии могут использоваться не только как средство усовершенствования процесса обслуживания, но и при проектировании услуг для того, чтобы сфокусировать систему как раз на тех операциях, которые должны выполняться на действительно высоком уровне для максимального удовлетворения спроса клиентов.

Профессиональные сервисные фирмы всегда предоставляют гарантии обслуживания. Так, компания *Rath and Strong Consulting* дает своим клиентам гарантии получения компенсации в случае, если, например, результаты работы компании не сократят время проектирования продукта на  $x$  процентов у клиента. Такие компенсации могут быть просто недоплатами при окончательном расчете за некачест-

венно выполненную работу или невзиманиями платы за дополнительные работы по переделке.

Надежные сервисные гарантии должны обладать следующими свойствами:

- безусловностью (без каких-либо исключений и оговорок, не может быть и речи о примечаниях, написанных микроскопическим шрифтом);
- безубыточностью для клиента (ущерб, понесенный клиентом, должен быть полностью возмещен компенсациями);
- понятностью и четкостью (как для клиентов, так и для персонала);
- безболезненностью процедуры предъявления претензий (для клиента)<sup>9</sup>.

В последние годы в сфере обслуживания постоянно растет значение таких аспектов, связанных с деятельностью сервисных организаций, как нравственная, а порой и юридическая ответственность компаний за предоставление услуг именно того уровня, какой они обещали клиентам. Так, например, обязана ли авиалиния перевезти пассажира в соответствии с гарантированным предварительным заказом, если оказалось, что на рейс продано больше билетов, чем в самолете мест? И следует ли считать провайдера услуг Интернета виновным в том, что телефонные линии часто заняты при попытке войти в сеть? Это очень сложные вопросы, поскольку обладание излишними, запасными мощностями — чересчур дорогое удовольствие, а спрос на ту или иную услугу почти невозможно предсказать точно, что сильно затрудняет определение потребности в мощностях.

На сервисную систему воздействуют многочисленные факторы, которые должны быть учтены при выработке гарантий. Эти факторы могут быть описаны средним количеством клиентов, пользующихся услугами фирмы в определенные периоды; средней продолжительностью времени, необходимого для обслуживания каждого клиента; количеством каналов обслуживания; размерами генеральной совокупности клиентов. Мощным инструментом, в основе которого лежат эти параметры, является теория управления очередями, которая позволяет максимально точно оценить прогнозируемое время ожидания и потребность в ресурсах. Основные аспекты этой теории рассмотрены в дополнении к главе 6.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этой главе мы попытались показать читателям, что сервисный бизнес во многом похож на производственный. Так, например, в нем также необходимо идти на определенный компромисс, определяя основную направленность деятельности фирмы; правильное фокусирование в сервисе не менее важно для успеха предприятия, как и при проектировании производственных систем.

Сервис-системная матрица во многом напоминает продуктивно-процессную матрицу, которой мы пользовались для классификации производственных операций. Кроме того, в сервисном бизнесе применяются очень похожие схемы процессов и другие инструменты для анализа мощностей сервисных организаций.

---

<sup>9</sup> Christopher W.L. Hart, “The Power of Unconditional Service Guarantee”, *Harvard Business Review*, July–August 1988, p. 55.

И при всем этом сфера услуг очень сильно отличается от производственной, особенно если рассматривать ее с точки зрения необходимости достижения высокой степени индивидуализации обслуживания, быстроты предоставления услуг, непосредственного контакта с клиентом, в также неизбежного разнообразия типов контактов в процессе предоставления услуг. Механизмы защиты и составления графиков, доступные для сглаживания колебаний спроса в производственной сфере, часто неприменимы для сервисных операций. Кроме того, в сфере обслуживания расширяется роль эффективности и, как правило, необходима значительно большая гибкость служащих, задействованных в процессе предоставления услуг.

## КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ

**Обслуживание в среде сервисного предприятия.** Для получения услуги клиент должен прибыть на сервисное предприятие, в то место, где требуемая услуга предоставляется.

**Обслуживание в среде клиента.** Оказание и потребление услуги осуществляется по месту постоянного пребывания клиента.

**Высокая и низкая степень контактов с клиентами.** Предполагает физическое присутствие клиента в системе обслуживания и выражается процентом времени, в течение которого клиент должен находиться в системе, по отношению к совокупному времени, которое требуется для оказания соответствующей услуги.

**Сервисный план.** Схема процесса обслуживания с четким разграничением той части процесса, которая проходит на глазах у клиента, и теми операциями, за которыми клиент наблюдать не может.

**Пока-ёкэ.** Меры, с помощью которых блокируется переход неизбежных в процессе предоставления услуг ошибок в дефект обслуживания. Обычно такие пока-ёкэ используются в производственных процессах, однако они находят применение и в сервисе.

**Сервисные гарантии.** Обещание предоставить услугу, подкрепляемое совокупностью мер, которые должны быть предприняты для выполнения этого обещания.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ И ОБСУЖДЕНИЯ

Кто является “клиентом” исправительного заведения, кладбища, летнего детского лагеря?

Каким образом ценовая конкуренция и конкуренция в разнообразии блюд повлияли на основную формулу успеха компании *McDonald's*?

Может ли сервисная фирма пользоваться методом поточной линии или самообслуживания и при этом сохранять высокую степень сфокусированности на качестве обслуживания клиента (индивидуальный подход)? Объясните свой ответ и подтвердите его примерами.

Почему руководитель главного офиса банка должен оцениваться по критериям, отличным от тех, которые используются для оценки руководителя банковского филиала?

Назовите примеры операций, характеризующихся тесным и незначительным контактом с клиентом, в следующих сервисных организациях:

кабинет дантиста;

авиалиния;

бухгалтерия;

автомобильное агентство.

Какую практическую рекомендацию, с точки зрения некоторых концепций науки о поведении людей, обсуждавшихся в этой главе, могли бы вы дать руководителю гостиницы, чтобы усилить благоприятные впечатления клиента от пребывания в гостинице на завершающей стадии этого пребывания?

Назовите какие-либо мероприятия или спортивные события, завершающая стадия которых будет доминирующим элементом в оценке успешности этого мероприятия или спортивного события.

Ученые, исследующие поведение людей, утверждают, что события запоминаются не как “фильмы”, а как “фотографии”. Каким образом можно было бы применить это положение к проектированию какой-либо услуги?

Многие считают, что основой успеха любой сервисной фирмы является точное определение и выполнение запросов и ожиданий клиента. Приведите пример из своей практики и подтвердите либо опровергните данное утверждение.

В каком месте сервис-системной матрицы вы разместили бы церковь, в которой можно посетить службу, не выходя из автомобиля; автомат по продаже продуктов питания; автомат для приготовления алкогольных напитков?

Может ли производитель предлагать, кроме гарантий качества своей продукции, сервисные гарантии?

Представьте, что вы менеджер ресторана и получили достоверную информацию, что обедающая у вас пара видела в зале мышь. Что вы сказали бы этим людям? Как вышли бы из этой кризисной ситуации?

## ЗАДАЧИ

Расположите на сервис-системной матрице следующие функции магазина: заказ по почте (например, по каталогу), заказ по телефону, продажа оргтехники, канцелярских товаров, готовой одежды, косметики, обслуживание клиентов (например, рассмотрение жалоб).

Выполните то же самое задание для следующих видов деятельности и взаимосвязей в больнице: терапевт—пациент, медицинская сестра—пациент,

выписывание счетов, ведение медицинских карт, выполнение лабораторных анализов, оплата услуг, проведение диагностических тестов (например, рентгеновских).

При очередном посещении магазина проведите быструю оценку качества обслуживания в нем. Оцените три “Т” обслуживания: задание (Task), обращение с клиентом (Treatment) и вещественные атрибуты услуг (Tangible Features). Оценку обслуживания проведите по трехбалльной шкале: 1 — плохое, 2 — посредственное и 3 — отличное. Помните, что вещественные атрибуты включают также и окружающую среду — планировку и внешний вид магазина и т.п., но уж совсем не товары, которые вы в нем приобрели.

*Упражнение на описание системы.* Начальный этап изучения любой производственной системы заключается в составлении ее описания. Это позволяет более точно определить причины плохой или хорошей работы системы и порекомендовать, каким образом можно усовершенствовать производственный процесс. Поскольку всем нам известно, как работает ресторан быстрого обслуживания, попробуйте описать такую производственную систему, как, например, *McDonald's*. Для этого ответьте на следующие вопросы.

Какие элементы самые важные в пакете услуг?

Какие навыки и характеристики необходимы обслуживающему персоналу?

Как можно повлиять на потребительский спрос?

Составьте общий план системы обслуживания. (Время выполнения услуги указывать необязательно. Составьте только схему основного потока системы.) Обсудите составленную вами схему. Нет ли в ней лишних этапов? Нельзя ли удалить из схемы проблемные элементы?

Можно ли изменить характер взаимосвязи клиента и сервисной фирмы с тем, чтобы включить в нее дополнительные технологии? А чтобы увеличить долю самообслуживания?

Какие критерии используются для оценки услуги? Какие можно использовать?

По перечисленным ниже показателям охарактеризуйте сервисные компании с высокой и низкой степенями контактов с клиентами. (Пример — размещение оборудования и планировка помещений: в случае высокой степени контактов с клиентами должно быть таким, чтобы у клиента усиливалось ощущение комфорта, тогда как в случае низкой — чтобы обеспечивалась максимальная эффективность процесса.)

	Компании с низкой степенью контактов с клиентами	Компании с высокой степенью контактов с клиентами
Квалификация персонала		
Коэффициент использования оборудования		
Уровень автоматизации		

## Ситуация для анализа.

# PIZZA USA: ТРАНСФОРМИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТОВ В ТРЕБОВАНИЯ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ ПРОЦЕССА ОБСЛУЖИВАНИЯ

Центральный стержень современного операционного менеджмента — *ориентация на клиента*. Компания может реально рассчитывать на успех, если она действительно положила в основу деятельности потребности своих клиентов и если она действительно способна неизменно удовлетворять эти потребности экономически эффективными методами. Главная проблема для компании заключается в том, чтобы понять потребности своих клиентов. Однако трансформирование потребностей клиентов в соответствующий продукт (в данном случае под продуктом мы понимаем то или иное сочетание товаров и услуг) и проектирование совокупности процессов, которые будут обеспечивать устойчивую поставку этого продукта с помощью экономически эффективных методов, представляет собой не менее сложную проблему. Наконец, еще одной проблемой становится соединение управления этими продуктами и процессами для получения желаемых экономических результатов.

Приведенная ниже ситуация является попыткой показать, насколько не простой задачей может оказаться решение всех этих проблем.

## Исходные условия

Компания *Pizza USA* представляет собой сеть пиццерий, которая в настоящее время предоставляет услуги типа “садись и получай”. Многие клиенты утверждают, что *Pizza USA* могла бы значительно больше продавать пиццы, если бы обеспечивала доставку заказов на дом. Ситуация для анализа состоит из двух частей. В части I вы выступаете в роли клиента, а во второй — менеджера компании *Pizza USA*, которому поручено разработать требования к разработке процесса доставки пиццы.

## Часть I

Прежде всего вы должны представить себя *в роли клиента*. Это не должно показаться вам особенно трудным, поскольку вы, наверное, уже имеете кой-какой опыт заказывания доставки пиццы на дом. Этот опыт должен оказать вам неоценимую помощь! Составьте перечень атрибутов по *доставке пиццы*, самых важных для вас как *для КЛИЕНТА!*

Как мы уже сказали, с решением этой задачи у вас не должно возникнуть каких-либо проблем, не так ли? Или не совсем так? Составляя перечень атрибутов, найдите ответы на следующие вопросы.

Что должна содержать услуга “доставка пиццы”, чтобы вы были вполне удовлетворены ею? Что еще должна содержать услуга “доставка пиццы”, чтобы вы были не только вполне удовлетворены ею, но и почувствовали ее подлинную уникальность (т.е., что могла бы сделать компания *Pizza USA* для того, чтобы обеспечить себе конкурентное преимущество по такой услуге)?

Или несколько иначе, что еще должна содержать услуга “доставка пиццы”, чтобы вы, клиент, ВСЕГДА пользовались услугами только *Pizza USA* (и, возможно, даже были готовы больше платить за право пользоваться услугами именно этой компании)?

Составляя перечень атрибутов, не забывайте, что в данном случае вас интересует *только услуга “доставка пиццы”*, а не пицца как таковая. Мы исходим из того, что пиццерии *Pizza USA* могут высококачественно готовить любые виды пиццы (и сопутствующих продуктов), которые пользуются спросом у клиентов.

## Часть II

Теперь вы выступаете в роли *менеджера Pizza USA*. Выполняя эту часть задания, вы должны составить команду из нескольких студентов. Во-первых, на основе списков, составленных всеми “членами вашей команды”, составьте общий список. Затем попытайтесь сгруппировать позиции вашего общего списка под определенными рубриками, например “качество доставляемой пиццы”, “быстрая, своевременная доставка”, “точность выполнения заказа” и т.п. Наконец, составьте перечень “требований к проектированию процесса доставки пиццы”, которым должен удовлетворять ваш процесс доставки пиццы. Составляя этот перечень, подумайте о показателях, которые можно было бы измерять; иными словами, какие показатели вам следовало бы измерять, чтобы оценить экономичность и эффективность вашего процесса? Объясните, для чего вам могут пригодиться эти показатели.

Приведем пример того, как могла бы выполняться одна из стадий такого анализа. Одно из требований клиентов может заключаться в том, чтобы *пицца доставлялась им в горячем виде*. Проблема заключается в том, что как только пиццу вынимают из печи, она сразу же начинает охлаждаться. Итак, каким образом можно было бы добиться, чтобы температура пиццы не упала ниже определенного минимума по крайней мере до того момента, когда она будет доставлена клиенту?

## Задание

Составьте перечень атрибутов по доставке пиццы, которые важны для вас как клиента.

Объедините ваш перечень со списками, составленными несколькими другими студентами, и классифицируйте позиции общего списка по нескольким основным рубрикам.

Составьте перечень требований к проектированию процесса доставки пиццы. Установите каждому из этих требований определенный показатель, с помощью которого вы будете оценивать соответствие процесса данному требованию.

Разработайте процесс, который удовлетворял бы всем этим требованиям. Опишите этот процесс с помощью схемы процесса, подобной тем, которые показаны на рис. 6.6, 6.7 и 6.8.

*Источник.* Выражаем особую признательность Марку Ипполито, сотруднику университета Индианы и университета Пердью, штат Индианаполис, за активное участие в разработке этой ситуации.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Gabriel R. Bitran, Johannes Hoech, “The Humanization of Service: Respect at the Moment of Truth”, *Sloan Management Review*, Winter 1990, p. 89–96.
- R.B. Chase, *Mistake-Proofing: How to Design Errors Out* (Cambridge, MA: Productivity Press, 1994).
- R.B. Chase, “The Customer Contract Approach to Services: Theoretical Bases and Practical Extensions”, *Operations Research*, April 1981, p. 698–705.
- R.B. Chase, “The Mall Is My Factory: Reflections of a Service Junkie”, *Production and Operations Management*, Winter 1996, p. 298–308.
- R.B. Chase, S. Dasu, “Want to Perfect Your Company’s Service? Use Behavioral Science”, *Harvard Business Review*, June 2001, p. 78–84.
- R.B. Chase, D.M. Stewart, “Make Your Service Fail-Safe”, *Sloan Management Review*, Winter 1990, p. 55–56.
- Morris A. Cohen, Hau L. Lee. “Out of Touch with Customer Needs?”, *Sloan Management Review*, Winter 1990, p. 55–56.
- John L. Colley, *Case Studies in Service Operations* (Belmont, CA: Duxbury Press, 1995).
- D.A. Collier, *The Service/Quality Solution* (Burr Ridge, IL.: Irwin Professional Publishing, 1993).
- Timothy W. Finsthal, “My Employees Are My Service Guarantee”, *Harvard Business Review*, July–August, 1989, p. 28–33.
- J.A. Fitzsimmons, M.J. Fitzsimmons, *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*, 3rd ed. (New York: Irwin/McGraw–Hill, 2001).
- J.L. Heskett, W.E. Sasser, L.A. Schlesinger, *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value* (New York: Free Press, 1997).
- C. Hope, *Service Operations Management: Strategy, Design, and Delivery* (New York: Prentice Hall, 1997).
- J. Poisant, *Creating and Sustaining a Superior Customer Service Organization: A Book about Taking Care of the People Who Take Care of the Customers* (Westport, CT: Quorum Books, 2002).
- Aleda V. Roth, Richard B. Chase, Chris Voss, “Service in the U.S.: A Study of Service Practice and Performance in the United States”, supported by Steven Trent Plc. U. K. Government’s Department of Trade and Industry, Department of National Heritage, 1997.
- R.W. Schmenner, *Service Operations Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995).