

## **ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ОБЛАСТИ НЕПОСРЕДСТВЕННОЙ РАБОТЫ С КЛИЕНТОМ**

***В.Г. Мирмович***

В статье проведен обзор методов разработки и анализ процесса взаимодействия покупателя и продавца, выделенные критерии формирования качества обслуживания имеют примерно одну и ту же логическую основу: используя различные подходы, все они пытаются сделать процесс обслуживания максимально видимым для клиента, формируя, таким образом, у клиента ожидаемый уровень качества потребляемой услуги.

Ключевые слова: interactive process, менеджмент качества, принципы менеджмента.

В сфере услуг общая функциональная роль менеджера по маркетингу как своеобразного «посредника-переводчика» между нуждами потребителей и услугами фирмы – такая же, как и в производственном секторе, а именно – трансляция потребностей, нужд, желаний и запросов потре-

лей производителям продукции, которые, в свою очередь, реализуют их во внутреннем и внешнем содержании производимого фирмой товара. Однако задачи по разработке товарной стратегии в сфере услуг более сложны. У услуги, как известно, нет формы, размера, цвета, упаковки, внешнего вида и т.п. Здесь достаточно трудно определить привычные критерии оценки качества, потому что услуга, во-первых, неосвязаема, а во-вторых, потребляется одновременно с производством. Известно, что в теории маркетинга услуг под «товаром» обычно понимают процесс обслуживания (process), осуществляемый персоналом (people) по отношению к потребителю услуги и происходящий в определенной материальной среде (physical environment) [1].

Цель данной статьи – на основе обзора методов разработки и анализа процесса взаимодействия покупателя и продавца (interactive process) определить конкретные принципы менеджмента качества при производстве услуг. В статье рассматриваются технологии таких методов, как диаграммное проектирование, точки соприкосновения, потребительский сценарий и реинжиниринг.

В сфере услуг потребительские выгоды и само удовлетворение нужд потребителей в основном происходят в момент двустороннего взаимодействия покупателя и продавца в процессе оказания услуги. Поэтому наиболее простой способ идентификации потребительской «корзины выгод», содержащихся в услуге – это создание диаграммы процесса взаимодействия покупателя и продавца. Метод диаграммного проектирования (blueprinting) предложил американский практик и консультант по маркетингу услуг Линн Шостак [2].

Л. Шостак считает, что наиболее выгодный путь для успешного маркетинга услуг – это визуальное представление маркетологом всего процесса производства и оказания услуг, а также всех последовательных задач, непосредственно связанных с этим процессом. Согласно технологии диаграммного проектирования необходимо прежде всего различать «полосу видимости» для потребителя выполняемых в процессе оказания услуги задач. На видимой части диаграммы размещаются и анализируются этапы процесса оказания услуги и решаемые при этом задачи. На невидимой части диаграммы анализируются задачи, решаемые в процессе производства услуги.

Таким образом, можно выявить первый критерий качества производства услуг – это качество Процесса (process). Создание услуг и предоставление их потребителям предполагает разработку и реализацию эффективных технологических процессов. Технологический процесс представляет методику и последовательность действий, с помощью которых работают сервисные операционные системы. Плохо спланированные технологические процессы часто вызывают недовольство потребителей, вызванное медленной, бюрократической и неэффективной системой обслуживания.

Кроме того, несовершенные технологические процессы отрицательно сказываются на качестве работы персонала, который непосредственно контактирует с потребителями, что приводит к снижению эффективности операций и повышает вероятность возникновения ошибок. Умело управляя принципом подтверждения высокого качества технологического процесса производства услуг и размещая его в зоне видимости производственного процесса оказания услуг, производители демонстрируют клиентам свою заботу о высоком качестве предоставляемых клиенту услуг. Следовательно, клиент заведомо потребляет услугу ожидаемого качества, так как либо имеет возможность непосредственно наблюдать технологический процесс производства услуг, либо сам технологически вовлечен в процесс производства услуг.

Не отрицая важности сугубо технологических аспектов производства услуги, следует все-таки заметить, что для потребителя в конечном счете более важной является видимая часть процесса, т.е. непосредственно уровень их обслуживания – взаимодействие потребителя с обслуживающим персоналом. Эту часть процесса К. Гренроос называет функциональным аспектом качества услуги, или тем, как потребитель получает услугу [3].

Процесс взаимодействия между персоналом фирмы и потребителями в момент производства и потребления услуги маркетологи называют «точкой соприкосновения» (service encounter) [4]. Именно в точках соприкосновения случаются так называемые «моменты истины», т.е. когда подтверждаются или не подтверждаются ожидания потребителей. Смысл метода точек соприкосновения достаточно прост. Менеджеру по маркетингу предлагается зафиксировать и перечислить все те моменты, когда потребитель контактирует с персоналом фирмы в процессе потребления услуги. Считается, что эти моменты поддаются менеджерскому контролю и, таким образом, становятся контролируемыми факторами маркетинга услуг. Менеджер по маркетингу на основе соответствующего анализа может сократить либо увеличить количество точек соприкосновения, дать четкие указания контактному персоналу, как вести себя, что делать, как и какие задачи выполнять и сколько времени целесообразно потратить на выполнение задач в моменты соприкосновения с клиентом.

Таким образом, можно определить второй критерий качества производства услуг – это качество Персонала (people). Многие виды услуг подразумевают прямое, личное взаимодействие между клиентами и персоналом фирмы. В результате такого взаимодействия у потребителя складывается представление о качестве обслуживания. Очень часто мнение потребителей о качестве предоставленной услуги основывается главным образом на их оценке действий обслуживающего персонала, а также на их оценке других клиентов, с которыми им приходится сталкиваться в процессе потребления услуги. Преуспевающие сервисные предприятия прилагают огромные усилия, подбирая, обучая и стимулируя своих служащих, в первую

очередь (но не только) тех, кто непосредственно контактирует с потребителями. Многие фирмы также стараются найти способ управлять и поведением своих клиентов, внося например стандарты поведения для клиентов (центры развлечений, рестораны и т.д.).

С помощью метода точек соприкосновения возможно моделировать качество процесса обслуживания. Для каждой из точек соприкосновения можно разработать свой набор приоритетных критериев качества обслуживания (надежность, отзывчивость, убежденность, сочувствие, материальность) [5].

Осуществляя менеджмент по качеству производства и оказанию услуг нельзя ограничиться только тем или иным методом анализа и разработки решений по улучшению качества предоставляемых клиенту услуг. Это объясняется тем что – услуга, в отличие от товара, носит комплексный характер. На ее восприятие оказывает влияние обширная совокупность факторов, находящихся как в зоне «видимости» процессов производства услуги, так и за ее пределами. Так, например, даже самый приветливый, отзывчивый, опрятный и доброжелательный официант не в силах исправить ситуацию с не отвечающим заданным стандартам подачи блюд.

Среди консультантов по менеджменту качества услуг и маркетологов в течение последних лет стал достаточно популярным термин «реинжиниринг» (reengineering). По смысловому содержанию этот термин наиболее близок к русскому понятию «перестройка», но на уровне отдельно взятой фирмы. Данный метод заключается в анализе и оптимизации сложившейся практики обслуживания с целью повышения эффективности функционирования фирмы посредством маркетинга. В основе метода лежит понимание фирмы как механического организма. Считается, что в совместной деятельности всех отделов фирмы не должно существовать ничего лишнего, «износившегося» или не скоординированного. По своей философии этот метод, так же как и метод точек соприкосновения, близок к тому принципу, что в фирме услуг все отделы и работники, а не только отдел маркетинга, являются «маркетологами по совместительству» [6].

Применительно к сфере услуг технология реинжиниринга состоит из двух последовательных шагов. Сначала фиксируется существующий процесс обслуживания в фирме. Это достигается через создание общей диаграммы процесса обслуживания, где показаны роль и задачи каждого отдела. Затем производится совместный анализ с целью выявления потерянного времени, дублируемых задач, нестыковок и т.п. На основе проведенного анализа действующий процесс обслуживания подвергается необходимой модернизации [7], благодаря чему происходит улучшение качества внутри каждого отдельно взятого процесса, операции, действия, участвующих в общем процессе производства услуги.

Практикам, работающим в сфере услуг, предстоит самим решить, какой метод наиболее применим к условиям их работы. Предметное внимание к запросам потребителей является философской основой концепции маркетинга и менеджмента качества услуг.

Это положение легло в основу другого способа идентификации потребительской «корзины выгод» и разработки процесса взаимодействия покупателя и продавца – метода потребительского сценария или «потребительского протокола». Технология метода достаточно проста и прагматична: менеджер по маркетингу, кроме самостоятельного проектирования этапов и задач процесса обслуживания, может попросить самих потребителей выполнить эту задачу. Потребителей (индивидуально или в небольших группах) просят описать процесс обслуживания или составить его «сценарий», который документируется в форме протокола. Затем потребителей просят дать оценку процессу обслуживания и высказать рекомендации по его совершенствованию [7]. Недостатком метода потребительского сценария является то, что он способен отражать проблемы лишь видимой для потребителей части процесса обслуживания. Достоинство названного метода заключается в том, что в процессе составления такого протокола возможно выявить сильные и слабые аспекты процесса и «атмосферы» обслуживания, применяемого фирмой.

«Атмосфера» обслуживания по Ф. Котлеру – это Материальные свидетельства (*physical evidence*), что представляет собой третий критерий качества производства услуг. Речь идет о попытках маркетологов контролировать процесс материализации услуги и создания необходимой материальной среды обслуживания. Внешний вид зданий, порядок на прилегающей территории, транспортные средства, внешнее убранство, оборудование, служащие компании, реклама, печатные издания и другая визуальная информация служат физическим, материальным свидетельством качества обслуживания фирмы. Материальный имидж воспринимается потребителем с помощью четырех основных сенсорных каналов восприятия: визуального, слухового, обонятельного и осязательного. Другими словами, ожидаемое качество обслуживания формируется из всего того, что потребитель видит, слышит, нюхает и трогает.

Из обзора методов анализа процессов обслуживания потребителей, используемых специалистами по маркетингу услуг, можно заключить, что выделенные критерии формирования качества обслуживания имеют примерно одну и ту же логическую основу: используя различные подходы, все они пытаются сделать процесс обслуживания максимально видимым для клиента. Формируя, таким образом, у клиента ожидаемый уровень качества потребляемой услуги, основной целью чего является минимизация расхода между ожидаемым потребителем уровнем качества с воспринимаемым им уровнем качества услуги.

### Библиографический список

1. Bateson, J. & Hoffman, D. *Managing Services Marketing: Text and Readings*. – 4th ed. – N.Y.: The Dryden Press, 1999.
2. Shostack, L.G. Services positioning through structural change // *Journal of Marketing* 51 (January), 1987. – pp. 34–43.
3. Gronroos, C. An applied service marketing theory // *European Journal of Marketing*. – Vol. 16. – № 7. 1982. – pp. 30–43.
4. Czipiel, J., Solomon, M., & Suprenant, C. *The Service Encounter. Managing Employee // Customer Interaction in Service Business*. – Lexington, MA: Lexington Books, 1985.
5. Котлер, Ф. *Маркетинг Менеджмент: Анализ, Планирование, Внедрение, Контроль* / Ф. Котлер. – СПб: Питер, 1998. – С. 549–550.
6. Gumesson, E. *Relationship Marketing: From 4 Ps to 30 Rs*. – Stockholm: Stockholm University, 1993.
7. Bateson, J. & Hoffman, D. *Managing Services Marketing: Text and Readings*. – 4th ed. N.Y.: The Dryden Press, 1999.