ПРОЦЕСЪТ – КЛЮЧОВ ЕЛЕМЕНТ В УПРАВЛЕНИЕ НА ОПЕРАЦИИТЕ НА УСЛУГИ

гл. ас. д-р Юлия Йоргова, БСУ

THE PROCESS AS A KEY ELEMENT OF SERVICE OPERATIONS MANAGEMENT

Yulia Yorgova, PhD, Chief Assist., BFU

Abstract: *The process is one of the most significant elements in the customer's assessment of service quality. Improving the service process is a key means not only of increasing customer satisfaction and value added, but also of reducing costs and generating higher profit. The present paper aims at offering a point of view for understanding the service processes and their variety in different types of services. It also suggests conclusions as regards to designing, managing, developing and improving of service processes to gain competitive advantage.*

Key words: *service process, service matrix, service operations management*

За клиента, услугата, като продукт за потребление съдържа два основни елемента – резултатът, който получава и преживяванията му по време на изпълнението и. Очевидно и двата елемента се формират в по-голямата си част в операциите и най-вече по време на процеса на трансформация. Това, че при услугите клиентът присъства и/или участва в създаването на продукта, прави процеса особено прозрачен и значим за формиране на неговия опит и впечатления за предлаганото от организацията качество на услугата. Удовлетвореността на клиента от получената услуга влияе директно върху оценката му за качеството и формирането на чувство на лоялност към организацията.

Независимо, че процесът е само една от областите във функционалната рамка на решенията в операциите на услуги [1], той се явява ключов свързващ елемент за всички останали – капацитет, качество, персонал, клиенти, наличности.

Позовавайки се на принципната схема на управление на операциите на услуги, процесът на трансформация може да бъде представен като съвкупност от два компонента – процесът на обслужване и преживяванията на клиента, като част от операциите.[2] Предизвикателство пред операционните ръководители е да управляват едновременно и двата компонента.

Вниманието в настоящата работа е насочено към изследване на процесите на обслужване. Целта е да се представи едно виждане за същността и разнообразието им в различните видове услуги и на тази база да бъдат формулирани изводи за тяхното проектиране, управление, усъвършенстване и развитие за постигане на конкурентно предимство.

Същност на процеса на обслужване

Процесът на обслужване може да бъде определен като съвкупност от взаимосвързани дейности, задачи и процедури, изпълнявани от персонала в

необходимата технологична последователност, а в редица случаи и с участието на клиента, целящи създаването на продукта на услугата. Процесът свързва входящите ресурси – информация, подпомагащи стоки и материали, персонал и клиенти - за получаването на услуга с необходимото качество при минимални разходи.

В някои от елементите на процеса на обслужване се оперира предимно с информация, в други директно с клиентите, а трети са по-скоро на производствен принцип – без присъствието и участието на потребителите на услугата. Изпълнението на дейностите, задачите и процедурите може да бъде локализирано, в зависимост от същността им, на различни места вътре или извън работните помещения на организацията за услуги. Част от задачите може да се изпълняват в задния офис, далеч от клиентите, докато други са в присъствието и/или участието на клиента, независимо дали това е в челния офис или на територия на клиента. Всеки един от вариантите на разполагане на отделни части или на процеса като цяло предполага и различни управленски решения.

Изхождайки от формулираното по-горе определение на същността на процеса на обслужване могат да бъдат изведени няколко основни въпроса, които ще бъдат обект на внимание по-нататък и които изискват решения от ръководителите в операциите:

- Какви са типовете процеси на обслужване и по какви показатели могат да бъдат диференцирани?
- Къде в системата за обслужване са разположени основните дейности на процеса по създаване и предоставяне на услугата?
- В какво се изразява и къде се създава добавената стойност за клиента в процеса на обслужване?
- Какво е търсенето на услугата, а от там и каква е повторяемостта на процеса за единица време?
- Кои са ключовите решения за процеса?
- Как процесът може да създава конкурентно предимство на организацията?

Матрица на процесите на обслужване

Разнообразието на дейностите, задачите и процедурите в процеса на обслужване, определя и многообразието на самите процеси. Счита се за неприемливо, ако за изпълнението на специфична сложна услуга, каквато е например една сърдечносъдова операция, изискваща високи професионални умения и компетентност, да се разчита предимно на стандартизиран, рутинен процес. И обратно, за предоставянето на несложни масови услуги да се използва гъвкав, силно индивидуализиран процес.

В практиката съществуват множество типове процеси с различни последствия за клиентите, ръководителите и организацията като цяло. При наличието на такова голямо разнообразие е полезно да се потърси начин за разделянето им в по-малки групи със сходни белези от управленска гледна точка. Подходът, който се предлага в работата е за класифициране на процесите на обслужване да се разработи матрица, по примера на съществуващи в литературата матрици на услугите [1,2], но предназначена да подпомага вземането на решения по проблемите, свързани с управление на процесите на обслужване.

В този смисъл полезно би било да се потърсят разликите в процесите например, в зависимост от това доколко процесът създава стандартизирана, несложна услуга или е предназначен за предоставянето на уникална услуга с по-голяма сложност. Подходящ показател в случая е „гъвкавост на процеса по отношение на вземането на творчески, сложни решения от изпълнителя на услугата”. Колкото са повече стандартизираните, изпълнителски операции, толкова по-малка гъвкавост на процеса е необходима. В някои услуги клиентът сам може да изпълнява част от дейностите. И обратно - колкото повече

специфични, творчески решения е необходимо да взема изпълнителят на услугата, толкова по-висока е гъвкавостта на процеса. Разграничаването на процесите по този показател ще даде представа за разнообразието им и широтата на спектъра от управленски подходи и решения, с които операционните ръководители трябва да боравят.

Друг съществен фактор, който трябва да бъде отчитан при класифициране на процесите на обслужване, е свързан с особената двустранна роля на клиента в операциите на услуги. Клиентът в услугите е обект на обслужване от персонала, но в същото време той може да присъства и/или участва в процеса като съпроизводител на услугата. Нещо повече, в някои услуги клиентът извършва дейности на самообслужване, които са интегрална част на пакета на услугата. От гледна точка на управление на процеса е важно да се прави разлика между „контакт с клиента" при реализиране на процеса и „участие" в дейностите, включени в процеса на обслужване. На практика в първия случай той присъства при обслужването без да изпълнява никакви задачи, а във втория участва повече или по-малко в обслужващите дейности. За процеса е съществено да се отчита степента на участие на клиента, защото в тези случаи той се явява като ресурс, който трябва да бъде управляван по най-добрия начин. От друга страна, в операциите клиентът е източник на неопределеност и разнородност. Интелектуалните му възможности, физическото или психическото му състояние могат силно да влияят на неговото поведение. Неопределеността, която внася в процеса може да се отрази на ефективността на производството, както в отрицателна така и в положителна посока. Всичко това е достатъчно основание за използване на „участие на клиента в процеса на обслужване" като подходящ показател за диференциация на типовете процеси на обслужване.

При комбиниране на посочените по-горе два класификационни показателя се получава матрицата, представена на фиг. 1.

		Гъвкавост на процеса	
		Ниска	**Висока**
Участие на клиента в процеса на обслужване	**Пасивно**	**Стандартизирани процеси**	**Верижни процеси**
	Активно	**Процеси със самообслужване**	**Индивидуализирани процеси**

Фиг. 1: Матрица на процесите на обслужване.

Последващото категоризиране и анализиране на получените в матрицата четири типа процеси цели по-лесно да се идентифицира източникът на добавена стойност за клиентите, да се локализира местоположението на основните дейности в процеса и да се направят изводи, подпомагащи ключовите за процеса решения на операционните ръководители.

При разсъжденията трябва да се отчита и още един съществен фактор – големината на търсенето на услугата за единица време, която процесът трябва да осигури на клиентите. В литературата отдавна е изследвано влиянието му върху операциите на услуги и са изведени класификационни схеми, обхващащи целия спектър от потребителски ориентираните професионални услуги до тези за масова употреба.[4] За процеса на обслужване е важно да се знае за какво ниво на производителност трябва да бъде проектиран, респективно персонал с какви умения и квалификация ще бъде необходим за изпълнението му.

Анализът на матрицата позволява да се очертаят основните характеристики на формираните четири типа процеси и на тази основа да се потърсят отговори на поставените по-горе в работата въпроси.

Стандартизирани процеси

Стандартизираните процеси са типични за масовите услуги, характерни с ограничения контакт и участие на клиента в операциите, малка сложност и гъвкавост на процеса по отношение на вземане на специфични индивидуални решения от персонала. От операционна гледна точка, тези услуги позволяват по-точно прогнозиране на търсенето и дават възможност за адаптиране на капацитета и ресурсите към него. Примери за такива услуги са продажбите на дребно, услугите на кол-центровете, някои банкови услуги, транспортните услуги и др.

Отличителни белези на стандартизираните процеси са, че те са с голяма повторяемост и еднородност, висока производителност и ефективност. При тях чрез стриктно специфициране и контрол на отделните елементи на процеса може да се снижи разнородността и да се постигне високо качество на услугата. Те включват рутинни действия, поддаващи се на стандартизиране и автоматизация.

Изпълнението на основните задачи много често е позиционирано в задния офис без директен контакт с потребителя. Това не означава, че не се изпълняват някои от задачите в предния офис на фирмата, но добавената стойност за клиента се формира предимно в задния офис.

Ключовите решения на операционните ръководители за стандартизираните процеси са свързани с:

- Осигуряване на необходимата производителност, чрез ефективен процес, гладък поток и мотивиран персонал с опит при изпълнение на еднородни, стандартни задачи. Това ще позволи посрещане на голямото търсене при максимално удовлетворяване изискванията за качество на клиентите и минимални разходи за организацията.
- Фокусиране на вниманието върху дейностите в задния офис с цел ефективност и ефикасност на процеса, но без да се пренебрегва ролята на челния офис на организацията.
- Осигуряване на условия и персонал в предния офис, които да създадат приветлива, приятелска атмосфера за всеки клиент и да го накарат да се чувства добре приет и обслужен. И най-добрата услуга може да се окаже лошо оценена от потребителя, ако тя не е поднесена в съответствие с неговите очаквания.
- „Обучение” на клиентите, позволяващо им най-добре да се адаптират към обслужващата система и нейните възможности, а именно да предлага стандартизиран продукт.

Верижни процеси

В горната дясна клетка на матрицата са разположени верижните процеси, характеризиращи се с висока степен на гъвкавост и потребителска ориентация,

ограничен контакт и участие на клиентите в дейностите и по-малка повторяемост в сравнение със стандартизираните процеси.

Примери на услуги с този тип процеси могат да бъдат взети от групата на „целевите верижни услуги”[2], каквито са рекламните, проектантските, застрахователните, пазарните проучвания, някои банкови услуги и др. Характерно за тази група е, че клиентите обикновено са наясно от каква услуга се нуждаят, но не са в състояние да изпълнят сами операциите, тъй като нямат познанията и възможностите за намиране на адекватно решение. Процесът на обслужване протича на няколко, свързани етапа. Клиентът поставя своите искания и предоставя начална информация на персонала в челния офис, след което процесът продължава с определени дейности и процедури в задния офис и ако е необходимо отново се търси взаимодействие с клиента. Обикновено има завършващ етап, на който се представя резултатът от процеса на обслужване и се дискутира с клиента до колко той отговаря на неговите изисквания.

Налице е една „верижност” на процеса, който се развива във взаимодействие между персонала в челния и задния офис и е подчинен на целта, поставена от клиента в началото. Добавената стойност за клиента се формира и в двата офиса, което до голяма степен определя и акцента в решенията на операционните ръководители.

Като ключови решения за верижните процеси могат да се посочат:

- Създаване и поддържане на тясна връзка и много добра координация между персонала и дейностите в челния и задния офис на организацията.
- Персоналът от челния офис трябва да притежава и демонстрира големи професионални познания и умения за работа с клиентите „лице в лице”. Служителите трябва да са наясно с капацитета и възможностите на процеса за да направят необходимите договорености. Клиентът трябва да бъде убеден, че ще получи най-добрия проект или пакет услуги, които ще удовлетворят неговите нужди.

Процеси със самообслужване

Този тип процеси се отличават с ниска степен на гъвкавост, съчетана с активно участие на клиента в изпълнение на някои от дейностите по реализирането му. Процесът може да бъде определен като състоящ се от стандартизирани елементи, част от които са на принципа на самообслужването. На персонала не се налага да разрешава сложни индивидуални проблеми на клиентите. Предназначен е за услуги с голямо потребление и малка сложност. Примери за такива услуги са супермаркетите и ресторантите на самообслужване, някои туристически услуги, фитнес клубовете, продажби на дребно чрез Интернет и др. от групата на „персоналните” услуги. [2].

Това, че процесът включва самообслужване предполага наличието на ясни указания и нужните умения у клиентите. В определени случаи за осъществяването на някои процеси, базирани на територията на потребителя е необходимо и специално оборудване.

Реализирането на този тип процеси се осъществява при непрекъсната координация и взаимовръзка на дейностите на клиента, персонала в челния офис и този, изпълняващ задачи в задния офис. Това налага операционните ръководители да разглеждат процеса като едно цяло и да съсредоточат вниманието си за постигане на баланс в решенията си.

Ключовите решения за процесите със самообслужване трябва да бъдат насочени към трите области на действие – клиент, челен и заден офис и включват следните аспекти:

- Проектиране и първоначално адаптиране на отделните елементи на процеса и необходимата среда, оборудване, комуникации към потенциалните изпълнители.

- При проектиране на процеса за да се постигне гладък поток, по-висока производителност и ефективност при изпълнението на услугата, трябва да бъдат взети под внимание способностите, познанията и уменията на потенциалните потребители.
- Персоналът в задния офис трябва да бъде обучен и мотивиран да изпълнява в срок стандартни дейности, обезпечаващи изпълнението на потребителските изисквания и поръчки.
- Служителите в предния офис трябва да бъдат с добри комуникативни умения и способности за бързо информиране, консултиране и подпомагане на клиентите. Така също те трябва да осигуряват бърза и надеждна връзка и взаимодействие с персонала, работещ в задния офис, когато това е необходимо.

Индивидуализирани процеси

Индивидуализираните процеси са характерни с висока степен на гъвкавост, потребителска ориентираност и активно участие на клиента. Те са предназначени за изпълнението на „професионални услуги"[1,2], например консултантски, юридически, лекарски и други.

За разлика от стандартизираните процеси, индивидуализираните процеси нямат стриктно специфицирана технология. Особено са подходящи за предоставянето на услуги, при които желанията на клиентите са с голямо разнообразие или неопределеност. Те изискват изпълнители с висок професионализъм, добри умения за личностен контакт, многостранност, индивидуалност, гъвкавост и ориентация към клиентите. Ключова характеристика на тези процеси е, че те предлагат индивидуално, творческо решение на конкретен проблем на потребителя. Често изпълнителят на процеса е и този, който го проектира.

Процесът е локализиран предимно в челния офис. Ключово умение на персонала е да диагностицира и решава сложни специфични проблеми в реално време, което предполага много висока квалификация и трудова интензивност. Служителите са в непрекъсната обратна връзка с клиентите си и променят процеса според нуждите им. Взаимодействието е още по-голямо, когато клиентът може сам да въздейства върху процеса или изисква специално отношение към себе си. Добавената стойност за клиента е толкова по-голяма, колкото по-добро е било взаимодействието му с изпълнителите на услугата.

Това извежда на преден план следните ключови за процеса решения и изводи:

- Професионалните качества и личностни характеристики на персонала, оперираща в челния офис са гаранция за успешното реализиране на индивидуализираните процеси.
- Клиентът е интегрална част от процеса и като такъв може да внесе неопределеност и разнородност при реализирането му. Операционните ръководители трябва да разширят своите пълномощия, включвайки и задачи, свързани с управлението на клиентите в процеса.
- Директната връзка на персонала от челния офис и клиентите оказва съществено влияние на ефективността на процеса. Необходимо е непрекъснато да се създават предпоставки за развиване и поддържане на отношения на доверие и партньорство в работата им.
- Независимо, че добавената стойност за клиента се формира предимно в челния офис би било грешка да се игнорира подпомагащата роля на задния офис и да не се поддържа и контролира необходимото ниво на взаимодействие и координация.

В стопанската практика, особено в по-големите организации в сферата на услугите често могат да бъдат открити повече от един от посочените в матрицата типове

процеси на обслужване. Например в някои банки, болници, университети и др. Важно е отделните типове процеси да бъдат приложени и управлявани подходящо. Не е възможно един тип процес да е най-добрият избор за всички, предлагани услуги.

В хода на жизнения цикъл, концепцията на една услуга може да се развива и променя. В резултат ще настъпва промяна на изискванията към процеса на обслужване, респективно в преразпределяне на тежестта и ролите на клиентите, челния и задния офиси. Въвеждането на нови технологии (компютърни, телекомуникационни, медийни и др.) може да размие границата между челен и заден офис и да разшири достъпа и участието на клиентите в процеса на обслужване. Очевидно по тези и по-други причини ще се променят характеристиките на процеса и съответно мястото му в матрицата на процесите.

Операционните ръководители носят отговорността за идентифициране, категоризиране и управление на процесите на обслужване във всеки етап от жизнения цикъл на услугите. Нещо повече техните решения трябва да бъдат насочени към използване на предимствата на различните типове процеси като конкурентно оръжие.

Процесът като източник на конкурентно предимство

В търсене на конкурентно предимство на пазара на услугите, много от процесите са под непрекъснат натиск за промяна. Понякога необходимостта от промяна е резултат от разрастването на организацията – от локален към национален и международен пазар.

Ако индивидуализираните процеси биха могли да се променят в посока намаляване на разходите и посрещане на по-голямо търсене за единица време, това безспорно ще ги направи по-конкурентоспособни. И обратно, стандартизираните процеси би трябвало да се стремят към гъвкавост и потребителска ориентация, целящи постигане на по-голяма удовлетвореност на клиентите.

Тези промени изискват и адекватни управленски решения. В първия случай, при индивидуализираните процеси, като правило се разчита на конкретни личности – изявени професионалисти, на техните умения, познания и опит. Промяната изисква от управлението да осигури мултиплицирането на индивидуализирания процес чрез „копиране" на умения, специално оборудване, стриктно управление на дейностите и специализирано обучение на допълнителен персонал.

При стандартизираните процеси за да се излезе от обичайната ценова конкуренция трябва да се разширява обхвата на предлаганите услуги на база степен на индивидуализация, без това да увеличава особено много сложността на дейностите на персонала. Тук би било полезно да се взаимстват някои от подходите на управление на операциите в материалното производство. Например, може да се разработят „стандартни модули", които чрез подходящо комбиниране да позволяват увеличаване на гъвкавостта на стандартизирания процес. Така увеличената степен на потребителска ориентация на услугите ще е резултат на управление на процеса на комбиниране на модули. Този подход успешно се използва в туристическите услуги, развлекателните центрове и др.

Както е видно и от матрицата на фиг.1, голяма част от процесите на обслужване не попадат между двата крайни случая, които бяха разгледани. За тях също трябва да бъдат намерени управленски подходи и решения за постигане на конкурентна позиция на пазара. Например, увеличаване гъвкавостта на процесите със самообслужване може да се потърси чрез изграждане на необходимите информационни системи, въвеждане на нови технологии, засилване ролята на персонала в челния офис или чрез ангажиране на служителите и самите потребители с допълнителни задачи, които те постепенно ще усвояват.

Промените, които по една или друга причина настъпват в пазарната позиция на услугите не винаги са обезпечени с необходимите промени на процеса на обслужване. Често явление е в стремежа си да отговори на персоналните потребности на клиентите,

организацията да предлага извършването на индивидуализирани услуги, докато процесите на обслужване все още оперират на принципа на стандартизацията. Ако разликата между това, което се обещава на пазара и това, което процесът може да достави е твърде голяма, потребителят може да бъде разочарован и изгубен за бъдещи продажби. Но това несъответствие може и да донесе печалба на организацията, ако бъде правилно управлявано и се прилагат подходящи стратегии. Такива например, могат да бъдат: създаване на отдели за работа с клиентите, персонализиране на контактите с клиентите, промяна на процеса чрез Интернет базиране на дейностите в него, промяна на потребителските очаквания и др.

В заключение трябва да бъде отбелязано, че за да бъде определена като успешна една услуга трябва едновременно да удовлетворява максимално очакванията на клиентите и да отговаря на възприетата стратегия на организацията. Такава услуга изисква внимателно изясняване, проектиране и изпълнение на операциите. Всяка промяна във вътрешната или външната среда на организацията, в концепцията на услугата, в стратегията на операциите рефлектира върху процеса на обслужване. В хода на жизнения цикъл на услугата, процесът не е константна величина. Доброто управление може да го превърне в надежден източник на устойчивост, качество и конкурентно предимство за организацията. Отговорност на операционните ръководители е да осигурят постигането на тези цели.

Направените в работата разсъждения, анализи и изводи не изчерпват темата за ключовата роля на процесите на обслужване в операциите на услуги. Полезно би било да бъдат изследвани и да се потърси отговор и на други важни за управленската практика въпроси, свързани с инженеринга и контролинга [3] на процесите.

Литература:

1. Андронов Ев., М. Александрова, Управление на операциите, УНСС, София, 2004
2. Йоргова, Ю., Модели за подпомагане вземането на решения за управление на капацитета в сферата на услугите (на примера на телекомуникациите), Дис. София, 2009
3. Стоянов Евг., Перспективи в концептуалното развитие на контролинга, VII-ма Национална младежка научно-практическа сесия на ФНТС в България, С., 2009
4. Silvestro R., Fitzgerald L., Johnston R. and Voss C., Towards a Classification of Service Processes, International Journal of Service Industry Management, vol. 3, MCB University Press, 1992