

ющих оперативных инструментах и их адаптации к специфическим требованиям предприятия. К факторам успешного внедрения системы контроллинга на предприятии относятся прежде всего наличие топ-менеджмента, который полностью поддерживает идею контроллинга, и профессионалы контроллинга, квалифицированные специалисты, а также наличие открытой корпоративной структуры.

Список использованных источников

1. Внедрение сбалансированной системы показателей/ Horvath&Partners; Пер.с нем.-М.: Альпина Бизнес Бук, 2005. -478 с.- (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)
2. Дайле Ф. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под. Ред. И с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н.Тихоненковой. -М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с. – Пер. изд.: Deyhle A. Controller – Praxis. – Management Service.
3. Economic Development of Latvia. (2013). Report of Ministry of Economics Republic of Latvia
4. European Commission. Entrepreneurship 2020 Action Plan Brussels, 9.1.2013. COM (2012) 795 final
5. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование/ Horvath&Partners; Пер.с нем.-М.: Альпина Бизнес Бук, 2006. -269. с.- (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)
6. MVU politika ES, www.mvu.lv
7. MVU pieejamas EK iniciat?vas un programmas, www.mvu.lv
8. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2009 г.
9. П. Друкер Рынок: Как выйти в лидеры. – М.: Бук Чембер Интернешнл, 1992 г., стр. 277
10. У.Г. Оучи “Методы организации производства: японский и американский подходы”. - М.: Прогресс, 1998 г.

Розина Т.М., канд. экон. наук, доцент

УО «Белорусский государственный экономический университет»

Минск (Беларусь)

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Чтобы помочь теоретикам и практикам сервисного бизнеса понять сложную структуру процесса обслуживания, разработаны различные модели. Одна из самых ранних моделей основана на расширении традиционного маркетингового комплекса, включающего такие элементы, как продукт, цена, распределение и продвижение, включением в него дополнительных трех Р: участников сервисного процесса, материальных свидетельств и процесса комплексного обслуживания.

Вторая модель представляет процесс обслуживания как сложную производственную систему, объединяющую такие элементы, как технологии, менеджмент, ресурсы и персонал, использование и деятельность которых определяется миссией сервисной организации и потребностями клиентов.

В третьей модели обслуживание описывается как система, в которой объединяются услуги как таковые и производство. Такая система включает в себя видимые и

невидимые для клиента зоны, внешнюю среду, служащих сервисных организаций, непосредственно контактирующих с клиентами, и клиентов.

Для более глубокого понимания сути сервисного процесса, Стивен Дж. Гроув и Реймонд П. Фиск предложили новую, четвертую модель, назвав ее «театр услуг». Они предлагают данную модель, исходя из того, что обслуживание имеет много общего с театральным представлением. Представление – это деятельность актера в ходе непрерывного контакта с аудиторией. По своей природе, представления должны оказывать на зрительскую аудиторию определенное воздействие.

Сервисный процесс – это спектакль, в ходе которого развивается деятельность сервисной организации и ее служащих (актеров), которые удовлетворяют потребности клиентов (зрителей). Систематизированное использование метафоры театра по отношению к сервисному процессу – подход инновационный, во многом основанный на концепциях и идеях социологической философской школы, известной под названием «Драматургия», а также на отношении к театру, как искусству представления, действия.

Поскольку производство и потребление услуг происходит одновременно и вследствие нематериальной природы услуг, клиентам часто довольно трудно оценить их качество. Определить, насколько хорошо их обслуживают, клиентам помогают социальная обстановка (качество взаимоотношений с работниками сервисной организации и с другими клиентами) и физическая среда фирмы (используемое оборудование, вид зданий, помещений) [1, с. 138].

Проблема оценки качества обслуживания не так однозначна, как может показаться на первый взгляд. Оценку качества сервиса могут давать клиенты; служащие сервисных организаций, непосредственно контактирующие с клиентами; топ-менеджмент сервисных организаций; конкуренты; исследователи; общественные организации и государственные органы. С учетом вышесказанного, многое в оценке зависит от субъекта оценки. Такой подход требует разработки методов оценки обслуживания потребителей, адекватных запросам названных заинтересованных сторон.

Современные подходы и модели процессов обслуживания потребителей крайне актуальны для исследования и формирования логистической сервисной системы на микроуровне.

Логистическая сервисная система – это совокупность элементов, функциональная связь которых позволяет наиболее полно и своевременно обеспечивать индивидуального потребителя услугами, соответствующими заданным качественным характеристикам и количественным параметрам. Поскольку в современных условиях конкурентоспособность предприятия в решающей степени определяется ассортиментом и качеством предлагаемого сервиса, а также стабильностью логистической сервисной системы, функционирующей на предприятии, всем без исключения компаниям необходимо время от времени проводить оценку сформированной логистической сервисной системы и прилагать усилия для ее совершенствования.

Для оценки качества логистической сервисной системы предлагается использовать Гар-модель Зейтхамл, как один из самых эффективных методов оценки качества обслуживания потребителей, поскольку он предполагает «живое» общение с клиентами, позволяет узнать реальное мнение о качестве логистической сервисной системы, выявить ее реальные проблемы. При правильном проведении исследования он позволяет однозначно трактовать результат и предлагать конкретные решения существующих проблем, что также является несомненным преимуществом данного метода.

«Гар-модель» Зейтхамл иллюстрирует путь реализации ожиданий клиента относительно качества логистического сервиса и причины возможного неудовлетворения [рисунок 1]. Ее создатель – Вэлари Зейтхамл (Valarie Ann Zeithaml) – профессор Kenan-

Flagler Business School (штат Северная Каролина, США), признанный во всем мире специалист по вопросам управления в сфере услуг, качества услуг и управления взаимоотношениями с потребителями, обладательница ряда престижных наград. Одна из самых известных разработок Вэлари Зейтгамл (проект, над которым она работала в течение 15 лет вместе с А. Паразьюраманом и Леонардом Берри) – методика измерения качества услуг SERVQUAL. Свою исследовательскую работу, проведенную в этом направлении, они условно разделили на четыре основных этапа.

На первом этапе было проведено всестороннее качественное поисковое исследование, результатом которого стала разработка модели качества услуг, известной сегодня как Gap-модель Зейтгамл.

Основой второго этапа стали широкомасштабные эмпирические исследования, позволившие уточнить выдвинутые на первом этапе критерии качества услуг, а также разработать методику измерения качества услуг SERVQUAL.

Эмпирические исследования, проведенные на третьем этапе, позволили сконцентрироваться на факторах, подконтрольных поставщику услуг.

На четвертом этапе в центре внимания ученых оказались факторы, формирующие потребительские ожидания относительно качества услуг, была разработана и представлена модель ожидаемой услуги.

Разработки Вэлари Зейтгамл, А. Паразьюрамана и Леонарда Берри в области качества услуг широко известны в мире и используются в практике компаний, предоставляющих услуги. В Gap-модели отражены следующие виды разрывов:

1) Gap 1 – расхождение (разрыв) между ожиданиями качества сервиса у потребителя и восприятием этих ожиданий высшим руководством логистической службы компании [2, с. 109].

Стоит заметить, что неудовлетворенность потребителя качеством сервиса возникает вследствие того, что высшее руководство компании в сфере логистики недостаточно четко понимает, что потребитель считает высоким качеством логистического сервиса. В качестве причин возникновения Gap 1 можно выделить неадекватные оценочные параметры измерения качества сервиса, слабые информационные каналы учета спроса на логистические услуги и неадекватные методы оценки параметров качества сервиса, а также большое число уровней логистического менеджмента [3, с. 273].

2) Gap 2 – расхождение (разрыв) между восприятием ожиданий потребителей руководством компании и стандартами, определяющими качество сервиса [2, с. 109].

Исследователи отмечают, что данное расхождение возникает в силу того, что полного знания потребительских нужд иногда бывает недостаточно, так как исполнители не вполне точно трансформируют ожидания потребителей в стандарты качества сервиса. Данный разрыв, как показывает опыт многих компаний, может оказаться достаточно широким из-за невозможности немедленно реагировать на покупательский спрос.

Следует отметить возможные причины данного разрыва:

- неправильное отношение высшего руководства компании к параметрам качества сервиса;
- неточная трансформация ожиданий потребителей в спецификацию параметров качества сервиса;
- недостаточный уровень исполнительской дисциплины;
- недостаточный уровень стандартизации параметров качества;
- отсутствие целевых установок (инструкций) по спецификации параметров качества логистического сервиса [3, с. 273].

3) Gap 3 – расхождение (разрыв) между стандартами качества и «доставкой» логистических услуг [2, с. 109].

Как показывает опыт многих компаний, даже если высшее руководство логистической службы компании правильно понимает потребительские нужды и точно трансформирует их в стандарты качества услуг, «доставка» сервиса может не отвечать ожиданиям потребителя. Данный разрыв возникает из-за того, что исполнители в соответствующих звеньях логистических каналов не способны или не могут привести состояние параметров качества сервиса в соответствие со спецификациями (стандартами компании).

Причинами подобного несоответствия в основном являются амбиции исполнителей, конфликты с высшим руководством логистической службы, недостаточная исполнительская и технологическая рабочая дисциплина, слабое взаимодействие контролеров качества сервиса и логистического менеджмента или неудачный выбор логистических посредников, персонала [3, с. 273].

4) Gap 4 – расхождение (разрыв) между «доставкой» логистического сервиса и внешними сообщениями потребителю о «доставке» сервиса [2, с.109].

Иными словами, это разрыв между обещаниями компании высокого уровня логистического сервиса и тем уровнем сервиса, который действительно «доставляется» потребителю.

К возможным причинам расхождения относят слабые горизонтальные коммуникации между оперативным персоналом логистической системы и персоналом отдела маркетинга, а также преувеличение качества логистического сервиса в рекламе [3, с. 274].

5) Gap 5 – расхождение (разрыв) между ожиданиями потребителей и полученным сервисом [2, с. 109].

Очевидно, что мнение клиента о «высоком» или «низком» уровне качества логистического сервиса зависит от того, как потребитель представляет качественный сервис. Этим процессом можно в определенной степени управлять (например, с помощью рекламы, public relations), формируя, таким образом, у потребителей «нужное» представление о качестве сервиса [3, с. 274].

Поскольку данная методика представляет интерес для транспортно-экспедиционных компаний, были предприняты попытки применить ее при проведении исследований качества логистического сервиса в одной из таких организаций.

Целью данного исследования была оценка уровня соответствия реально оказываемых услуг ОАО «Комета»* тем требованиям, которые предъявляют заказчики к транспортно-экспедиционным услугам.

Были определены следующие задачи исследования:

- 1) выявить предпочтения заказчиков относительно качества транспортно-экспедиционных услуг;
- 2) оценить качество услуг, предоставляемых ОАО «Комета»;
- 3) выявить уровень соответствия ожиданий и реально полученных услуг по всем выделенным критериям;
- 4) выявить особенности ожиданий, восприятия сервиса ОАО «Комета» и удовлетворенность заказчиков;
- 5) разработать рекомендации для повышения уровня удовлетворенности заказчиков услугами ОАО «Комета».

Мониторинг проводился группой исследователей в несколько этапов. Схемати-

* ОАО «Комета» – условное название

чески это представлено на рисунке 2. Рассмотрим содержание указанных этапов работы.

1) Определение для компании критериев качества работы и услуг.

На данном этапе определяются критерии, по которым будет оцениваться качество работ и услуг ОАО «Комета».

Формулирование критериев качества работ и услуг компании проводилось по результатам предварительного интервьюирования ключевых заказчиков. Одним из результатов интервьюирования является определение главных для клиентов параметров оценки качества.

2) Разработка и составление анкет.

Были разработаны 2 анкеты. Первая анкета составлена для выявления рейтинга критериев при оценке качества услуг транспортно-экспедиционных компаний. Это позволит адекватно оценить ожидания заказчиков относительно качества услуг. Предложено 22 критерия для выявления рейтинга. Указанные критерии приведены в приложении 1. Вторая анкета позволяет оценить восприятие качества полученной услуги заказчиком в компании ОАО «Комета». Оценка проводится по 3-х балльной системе. Наиболее важный критерий получает 3 балла, наименее важный – 1 балл.

3) Формирование выборки (списка респондентов).

Все заказчики компании разделены на сегменты. Сегментация рынка заключается в разделении рынков на четкие группы потребителей (рыночные сегменты), которые могут требовать разные услуги и к которым необходимо прилагать разные маркетинговые усилия. Сегментация позволяет компании определять и концентрировать свои усилия на наиболее интересных сегментах рынка, где возврат на инвестиции и конкурентные преимущества значительно выше.

Концентрация усилий компании на отобранных сегментах обеспечивает лучшее понимание нужд потребителей. Это позволяет строить и развивать компанию, учитывая потребности рыночных сегментов, улучшая обслуживание клиентов и снижая затраты.

3) Определение сроков и места анкетирования.

Проведение опроса состоялось в офисе компании в январе 2013 года. Были опрошены VIP-заказчики, заказчики 1 и 2 сегментов. Процент отклика в целом составил 35%, т.е. из 258 заказчиков, отобранных для опроса, ответил 91 человек.

4) Обработка результатов.

После завершения анкетирования был проведен расчет средних оценок по каждой из пяти групп критериев, и выданы рекомендации относительно повышения качества исследуемой услуги. Отчет был размещен на портале компании.

По итогам исследования был составлен проект мероприятий по повышению качества обслуживания заказчиков и передан руководству компании.

Исследования удовлетворённости заказчиков качеством услуг ОАО «Комета» представлены в таблице.

Данные таблицы свидетельствуют о дифференциации критериев качества предложенных заказчикам услуг на две основные группы. В первую группу вошли 11 критериев, по которым оценка реального качества выше ожидаемой оценки. Отклонения составляют от 3,3% до 18,9 %. Таким образом, половина критериев качества услуг, полученных заказчиками, оценена ими выше, чем они ожидали.

Однако, вторая половина критериев, рейтинг которых наиболее высокий, а ожидания заказчиков в среднем оцениваются в баллах от 2,53 до 2,79, относится ко второй группе. Это критерии, по которым оценка реального качества услуг ниже ожидаемой оценки заказчиков. Отклонения составляют от 0,8% до 11,6%

На основе результатов анализа выявлено, что самые высокие ожидания заказчиками предъявляются к таким критериям как:

- ОАО «Комета» – условное название сохранность доставки груза;
- выполнение всех договорных обязательств компании;
- надёжность с точки зрения безопасности для бизнеса;
- доверие и партнёрские отношения с компанией.

Однако, наивысшие оценки реального качества полученных услуг заказчики ОАО «Комета» присвоили следующим критериям:

- 1) атмосфера взаимопонимания и доверия;
- 2) выполнение всех договорных обязательств компании;
- 3) индивидуальный подход;
- 4) гибкость в учёте дополнительных требований.

В завершение статьи необходимо отметить, что применение Гар-модели дало общее направление исследований, при проведении которых многие решения были разработаны самостоятельно исследователями. Так, например, было предложено для повышения эффективности работы с клиентами создать контакт-центр. Контакт-центр – это команда высококлассных специалистов, готовых в любое время принять звонок от клиента, дать ему всю необходимую информацию, поддерживать лояльность клиента по отношению к компании. Также это дополнительный канал продаж, оптимальный инструмент повышения качества сервисного обслуживания и мощный инструмент снижения удельных издержек на операционную деятельность организации.

Мероприятия по совершенствованию системы обслуживания клиентов предприятия позволят привлечь новых заказчиков и укрепить отношения с уже существующими, увеличить объёмы оказания услуг, сократить себестоимость и увеличить прибыль.

Список использованных источников

1. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии / Лавлок К. - М.: Вильямс. 2005. – 1008с.
2. Zeithaml, Valarie A. Delivering Quality Service / Valarie A. Zeithaml. – N.Y.: Free Press, 2009. – 240 p.
3. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / В.В. Дыбская, В.В. Иванов [и др.]; под ред В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 976 с.

*Романова Е.С., к.э.н., доцент, Лобан Л.А., к.э.н., доцент
УО «Белорусский государственный экономический университет»
Минск (Беларусь)*

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СЦЕНАРИЕВ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УНИВЕРСАЛЬНЫХ ПОЧТОВЫХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Почтовая связь является тем неотъемлемым элементом социальной инфраструктуры общества, которая, удовлетворяя потребности населения и производства в обмене информацией, содействует свободному перемещению товаров, услуг и финансовых средств, создает благоприятные условия для развития предпринимательства и способствует активизации экономической деятельности. В то же время функциониро-