УДК 658.7 (075.8)

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РІВНЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

Кандидат технічних наук Марков О.Д.,
Веретельнікова Н.В.,
Васькевич О.В.

Розглянуто методологічні основи формування рівня обслуговування клієнтів. Показано, що він залежить від рівня забезпечення та якості цього забезпечення. Показана також оптимальна структура інвестицій, які забезпечують оптимальний рівень обслуговування.

Methodological bases of forming customers' service are considered. It is shown that the customers' service is depends on the level of providing and quality of this providing. Optimal structure of investments which provide the optimum level of service is shown too.

Рівень обслуговування — це відносна величина, яка визначається сукупністю факторів, що забезпечують можливість, якість та сприйняття обслуговування.

Рівень обслуговування залежить від якості забезпечення умов, якості цих умов та якості обслуговування (рис. 1).

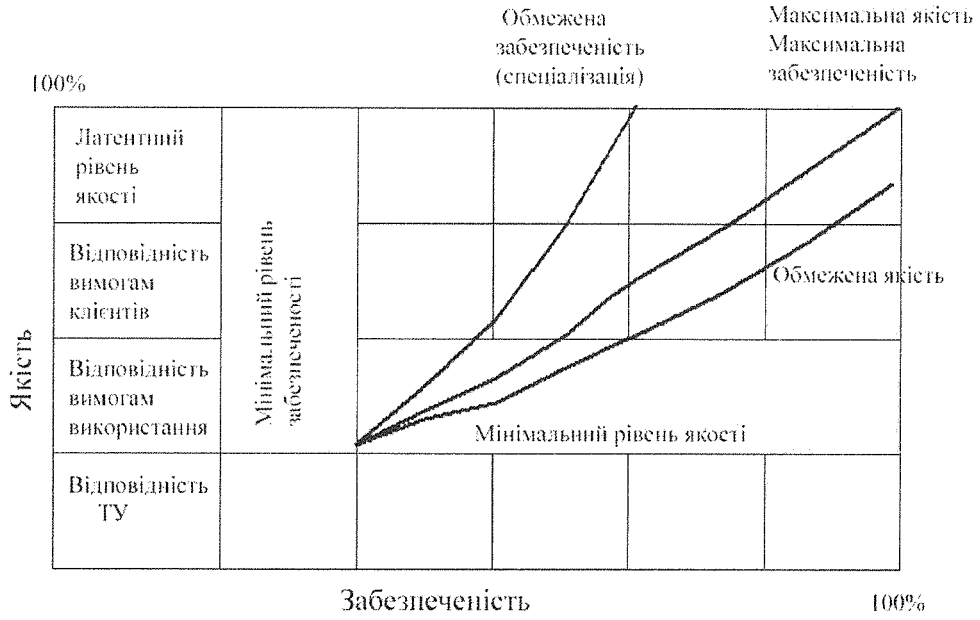

Рис. 1. Рівень обслуговування клієнтів визначається забезпеченістю та якістю ресурсів

Нижній рівень забезпеченості визначає можливість обслуговування. Незабезпечена функція не може бути виконана. Наприклад, без амперметра не можна визначити силу струму, а без компресометра не можливо виміряти тиск у циліндрі. Вищий рівень забезпеченості не обмежений, тому що немає меж досконалості, а також тому, що розвиток є об'єктивною передумовою існування організації.

Якість виконання функції визначається якістю її забезпечення. Наприклад, для діагностування технічних параметрів двигуна необхідний діагностичний прилад. Якісне діагностування на основі характеристик приладу забезпечується високою кваліфікацією діагноста. Чим вище його кваліфікація, тим вище якість діагностування. Онлайн-діагностика дозволяє користуватися діагностичними рішеннями центральної лабораторії продуцента, що також підвищує якість діагностування.

У якості обслуговування можна виділити чотири рівня:

1. Перший рівень — відповідність технічним умовам.

© Марков О.Д., Веретельнікова Н.В., Васькевич О.В., 2010

2. Другий рівень — відповідність вимогам використання.

3. Третій рівень — відповідність вимогам сприйняття (вимогам клієнта).

4. Четвертий рівень — відповідність невираженим (латентним) умовам.

Якість обслуговування визначається найгіршою ланкою ланцюга обслуговування. Якщо процес обслуговування включає в себе певну кількість бізнес-процесів, кожен з яких має свій рівень забезпеченості та якості, то сукупна можливість та якість обслуговування буде не вище найнижчого рівня забезпеченості та найнижчого рівня якості. Ця модель наводить на думку, що для забезпечення певного рівня обслуговування клієнтів всі елементи бізнес-процесів, всі бізнес-процеси та всі умови повинні мати однаковий чи, принаймні, близький рівень забезпеченості та якості. Різні рівні забезпеченості та якості ведуть до втрати ресурсів, тому що вища забезпеченість та вища якість окремих елементів не буде мати позитивного впливу на рівень обслуговування в цілому. Можна зробити висновок: при загальному низькому рівні обслуговування немає сенсу впроваджувати будь-який елемент обслуговування високого рівня, а при високому рівні обслуговування недопустимо залишати хоча б один елемент низького рівня. Враховуючи те, що для споживача у будь-якому випадку є лише два рівня обслуговування — стовідсотковий чи нульовий — будь-яке відхилення від прийнятого рівня обслуговування веде до стовідсоткової втрати задоволеності клієнтів (рис. 2). Отже комплексне забезпечення процесу обслуговування є однією з умов високого рівня обслуговування клієнтів.

Для автосервісу як показник ***комплексності обслуговування*** клієнтів можна виділити:

1) якість обслуговування клієнтів;

2) якість обслуговування та ремонту автомобілів;

3) час виконання замовлення.

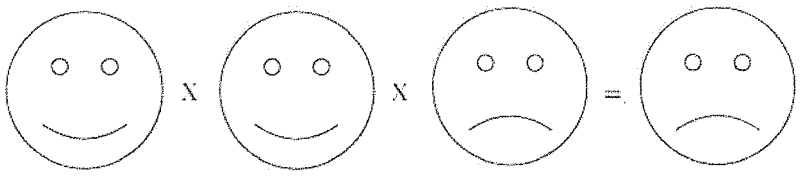

Рис. 2. Якщо більшість учасників бізнес-процесу виконують функції на високому рівні обслуговування, а один на нульовому, то результат буде нульовий

Якість обслуговування клієнтів характеризується особливостями та рівнем корпоративної культури, досконалістю менеджменту, маркетингу, клієнтоорієнтованістю, мотивацією та сервісною культурою персоналу, рівнем організації роботи з клієнтурою, наявністю та якістю інфраструктури для клієнтів. Якість обслуговування клієнтів визначається рівнем задоволеності клієнтів (Customer satisfaction index — CSI) та вимірюється відносним показником:

$$\text{Якість обслуговування клієнтів} = \frac{\text{Кількість клієнтів, які не мають зауважень}}{\text{Загальна кількість клієнтів}}$$

Якість обслуговування та ремонту автомобілів характеризує досконалість технічної і технологічної системи обслуговування та ремонту автомобілів, кваліфікацію та мотивацію персоналу. Якість обслуговування та ремонту автомобілів дорівнює:

$$\text{Якість обслуговування та ремонту} = \frac{\text{Кількість автомобілезаїздів, по яким немає рекламацій}}{\text{Загальна кількість автомобілезаїздів}}$$

Час виконання замовлення у кінцевому результаті дає відповідь на питання, як багато треба часу на те, щоб перетворити замовлення клієнта в реальні гроші. Час виконання замовлення визначається як сума часу виконання усіх технологічних операцій: прийомки, обслуговування, ремонту та видачі автомобіля (час виконання операції дорівнює трудомісткості, поділеній на кількість виконавців) — та часу таких, що не можуть бути усунуті, технологічних перерв. Час виконання замовлення важливий не сам по собі, а як питома величина, що визначається за формулою:

$$\text{Питомий час виконання замовлення} = \frac{\text{Поточний час виконання замовлень}}{\text{Час виконання замовлення}}$$

Поточний час — це проміжок часу між відкриттям замовлення та готовністю автомобіля для видачі клієнту. *Наприклад, трудомісткість замовлення, яке виконує один робітник, дорівнює 1 нормо-годині. Час на оформлення замовлення дорівнює 0,3 години. Технологічні перерви дорівнюють 0,1 години. Таким чином, час виконання замовлення дорівнює 1,4 години. Поточний час виконання замовлення дорівнює 2 годинам. Питомий час виконання замовлення становить 1,43 години.*

У часі виконання замовлення велике значення має ***своєчасність виконання замовлення,*** яка характеризується наявністю потужностей та їх відповідністю попиту, точністю діагностування та визначення переліку й трудомісткості робіт у замовленні, рівнем організації виконання додаткових робіт у замовленні, рівнем оперативного управління виробництвом, наявністю запасних частин та системою їх зовнішнього оперативного постачання, формою організації виробництва, зокрема наявністю попереднього запису та попередньої комплектації замовлень. Своєчасне виконання замовлення означає, що замовлення виконане в межах ***часу виконання замовлення.*** Несвоєчасно виконане замовлення включає в себе час повторного виконання робіт при наявності рекламації, час пошуку та доставки запасних частин, час узгодження виконання додаткових робіт з клієнтом у разі ускладнення ситуації його пошуку, час, пов'язаний з несправністю обладнання, з відсутністю енергії, спецінструменту. Несвоєчасне виконання замовлення частіше за все пов'язане з екстремальними ситуаціями та суттєвими відхиленнями в організації виконання замовлення. Своєчасність виконання замовлення оцінюється кількістю замовлень, які видані клієнтам своєчасно, у відношенні до загальної кількості виконаних замовлень:

$$\text{Своєчасність виконання замовлення} = \frac{\text{Кількість автомобілезаїздів, виконаних своєчасно}}{\text{Кількість автомобілезаїздів всього}}$$

Своєчасність виконання замовлення має бути виділена як самостійний показник у разі частих відхилень при виконанні замовлень, які свідчать про наявність суттєвих недоліків в організації виробництва. Ці відхилення характеризують систему як недосконалу і як таку, що потребує суттєвого удосконалення

$$\text{Рівень обслуговування клієнтів} = \text{Якість обслуговування клієнтів} \times \text{Якість обслуговування та ремонту автомобілів} \times \text{Час виконання замовлення}$$

Граничне значення рівня обслуговування клієнтів дорівнює 1 за умови, що рівень якості обслуговування клієнтів дорівнює 1. рівень якості обслуговування та ремонту автомобілів дорівнює 1, рівень часу виконання замовлень дорівнює 1:

$$\text{Максимальний рівень обслуговування} = 1 \times 1 \times 1 = 1$$

Добуток фактичних значень рівнів обслуговування та часу визначає реальний рівень обслуговування клієнтів:

$$\text{Рівень обслуговування клієнтів} = 0{,}8 \times 0{,}9 \times 0{,}8 = 0{,}576$$

Порівняння рівня обслуговування клієнтів за різні періоди, у різних підрозділах або на різних підприємствах дає можливість оцінити фактичний стан підсистем роботи з клієнтурою та розробити обґрунтовані заходи для підвищення рівня обслуговування. Стосовно корпоративної структури має сенс визначення середнього на всіх підприємствах рівня обслуговування клієнтів, найвищого фактичного рівня обслуговування клієнтів та фактичного на кожному підприємстві рівня обслуговування клієнтів.

Рівень обслуговування з урахуванням клієнтських пріоритетів. Для клієнта не всі складові рівня обслуговування мають однакове значення. Клієнт, перш за все, цінує ставлення до нього та якість ремонту автомобіля. Пріоритети клієнтів слід визначити шляхом їх опитування. Рівень обслуговування клієнтів має визначатися з урахуванням цих пріоритетів. Він визначається за формулою, що наведена в таблиці 1. Чим вище значення коефіцієнта важливості і чим нижче фактичне значення факторів його виконання, тим нижче загальний рівень обслуговування. Тобто, керівництво СТО має визначити важливість показників обслуговування для клієнтів (***клієнтські пріоритети)*** та послідовно досягати максимального значення для найбільш важливих з них.

Таблиця 1.

	Питомий коефіцієнт важливості	Фактичне значення фактора	Кінцеве значення фактора
Якість обслуговування клієнтів	0,25	0,7	0,175
Якість обслуговування та ремонту автомобіля	0,5	0,9	0,45
Час виконання замовлення	0,25	0,7	0,175
Всього	1,0	0,576	0,8

Високий рівень обслуговування клієнтів може бути досягнутий за рахунок досконалості таких основних складових системи обслуговування:

- системи обслуговування клієнтів;
- системи обслуговування та ремонту автомобілів;
- системи постачання запасних частин та матеріалів;
- системи організації виробництва та управління запасами.

Синергія підсистем передбачає постійне підвищення кваліфікації персоналу та створення тих характеристик системи в цілому, які забезпечують її відмінність від конкурентів (місія, корпоративна культура, бачення, маркетинг, ринкова політика тощо). Жодна зі складових системи обслуговування не здатна забезпечити відповідний рівень обслуговування. Він залежить від системи в цілому, тому важливою умовою забезпечення необхідного рівня обслуговування є такий стан системи обслуговування, коли всі її елементи мають однаковий рівень і розвиваються усі разом, створюючи новий, більш високий рівень обслуговування. При розгляді системи рівня обслуговування клієнтів слід виходити з основного — з мети, тобто необхідності максимального рівня задоволеності клієнтів та їх збереження. Для цього, найперше, треба знати потреби клієнтів.

Помилковою є думка працівників СТО про те, що вони знають, чого хочуть клієнти. Дослідження свідчать про те, що це не так. Значні ресурси витрачаються не на те, що треба, якщо реалізується ця помилка. Потреби клієнтів мають вивчатися постійно, адже вони змінюються під впливом зовнішніх умов. Матриця потреб клієнтів показує напрямки роботи з вивчення цих потреб (рис. 3).

Якість обслуговування клієнтів є чи не найважливішою складовою конкурентоспроможності, тому що за умов, коли якість послуг та запасних частин майже однакова у різних продавців і продаються вони майже за однаковими цінами, такі поняття як задоволеність клієнтів (customer satisfaction) та лояльність клієнтів (customer loyalty) є реальним нематеріальним активом, що впливає на прибуток.

Виходячи з того, що основним завданням автосервісного бізнесу є створення та утримання клієнтів, слід пам'ятати, що близько 70 % втрат клієнтів відбувається через недбале ставлення до них. Стосунки з клієнтами є тим надбанням станції, яке не може бути перейнятим конкурентами завдяки особливостям корпоративної культури, місії, процесному підходу до надання послуг, етичним нормам та клієнтоорієнтованості персоналу. Якраз створення оригінальної системи обслуговування клієнтів, атмосфери неповторності стосунків з ними, особливої системи взаємодії, турботи і є першою умовою прибутковості та стабільності бізнесу.

Очікування клієнтів постійно зростають і завжди перевищують існуючий рівень сервісу. Світовий досвід сервісу дозволяє дійти висновку, що нині мало задовольнити потреби клієнтів — сервіс має перевищува-

ти очікування. У зв'язку з цим якість обслуговування клієнтів потребує постійного розвитку системи обслуговування та підвищення її якості. В основі розвитку системи обслуговування клієнтів лежить ***правило 4 по 100, яке формулюється так:***

100 % персоналу на

100 % відповідають за

100 % задоволення клієнтів у

100 % випадках.

Відповідальність за якісне обслуговування клієнтів лежить в першу чергу на першому керівникові.

Глибина потреб	*Широта потреб*				
	Вітальні потреби	*Потреби в гарантії та безпеці*	*Потреби в належності*	*Потреби в повазі та визнанні*	*Потреби в самореалізації*
Відповідність технічним умовам	Послуги та запасні частини відповідають вимогам ТУ	Забезпечується гарантія відповідно до вимог положення про гарантію	Дбайливе ставлення до клієнта. Наявність умов для відпочинку	Ввічливе ставлення до клієнта відповідно до вимог посадової інструкції	Задоволення від відчуття того, що ти користуєшся послугами цієї СТО
Відповідність вимогам використання	Послуги та запасні частини забезпечують якість використання	Забезпечується гарантія відповідно до технічних умов	Комфортні умови, що відповідають санітарним нормам, та наявність дисплея для спостереження за автомобілем	Ввічливе ставлення до клієнта відповідно до вимог правил ділової етики	Будь-яка розумна потреба клієнта задовольняється
Відповідність вимогам споживачів	Послуги та запасні частини дають задоволення клієнтам	Забезпечується гарантія відповідно до вимог положення про гарантію з додатковим урахуванням вимог споживача (джентльменський набір)	Комфортні умови, що відповідають санітарним та естетичним нормам з урахуванням особливостей споживачів сегменту	Ввічливе, доброзичливе ставлення до клієнта з урахуванням емпатії	Рівень сервісу викликає гордість з приводу причетності до нього
Відповідність латентним (невираженим) потребам	Послуги та запасні частини перевищують вимоги клієнтів	Заміна агрегату замість його ремонту	Комфортні умови, що відповідають санітарним та естетичним нормам. Запобіжне обслуговування клієнтів	Запобігливе ставлення до клієнта з бажанням вирішити всі його проблеми	Рівень сервісу перевищує очікування клієнта

Рис. 3. Матриця потреб клієнтів

Основна вимога полягає в тому, що за умов фізичної та естетичної досконалості інфраструктури для клієнтів такими ж досконалими мають бути сервісні характеристики персоналу. Позаяк 90% контактів з

клієнтами відбувається в столі замовлень, то, очевидно, першорядну роль у якості обслуговування клієнтури відіграє оперативний персонал стола замовлень, роль якого не можливо перебільшити. Персонал будь-якого відділу у своїй діяльності має виходити з необхідності вирішення основного завдання підприємства — задоволення та збереження клієнтів.

Враховуючи особливості автосервісу як галузі, у якій 70% станцій — це малі підприємства, на яких працює до 5 осіб, суттєвою проблемою є управління цими підприємствами з погляду кваліфікації першого керівника. Переважна більшість керівників малих підприємств не має спеціальної підготовки та досвіду в управлінні підприємствами і по своїй суті не є тими особистостями, для яких притаманна роль першого керівника. Як правило, до створення малого підприємства вони не були керівниками, а працювали на робочому місці або обіймали посаду майстра, приймальника, бригадира. Функції, які виконують власники чи керівники малих підприємств, нічим не відрізняються від функцій, що їх виконують керівники великих підприємств, за винятком обсягу та чисельністю. Вони так само, як і керівники великих підприємств, мають управляти бізнесом, ринком, персоналом, розвитком, ефективністю тощо. Для цього вони повинні бути підготовленими та готовими до того, щоб створити систему забезпечення рівня обслуговування по суті. Створити та підтримувати сутність системи обслуговування значно складніше, аніж форму.

Якість обслуговування та ремонту на фоні сучасної техніки, технології та оснащення залежить від кваліфікації та мотивації персоналу. Першою умовою якості обслуговування та ремонту автомобілів є створення такої системи мотивації персоналу, при якій у свідомості кожного працівника клієнт є єдиним джерелом прибутку та особистого добробуту. Кожен виконавець повинен розуміти, що він виконує певну роботу задля задоволення потреб клієнтів. Він є внутрішнім клієнтом і виконує замовлення внутрішніх клієнтів, якими є інші працівники, та зовнішніх клієнтів, які приносять гроші в касу. Створення такої мотивації — складне завдання, яке непросто вирішити. Природа людей передбачає певне ставлення до роботи. Є люди, які бажають мати, є ті, які бажають бути, і є ті, які нічого не бажають. Як свідчать дослідження та практика, 10 % працівників будуть працювати не звертаючи уваги на стимули, 10 % працівників ніколи не будуть працювати, як їх не стимулюйте, 80 % працівників адекватно реагують на стимули. Мотивація має бути вмонтована в систему управління якістю.

При мотивації персоналу з метою стимулювання їх сервісних характеристик слід враховувати обмеження, які привносить сам рід занять: фахівець, який ремонтує автомобіль, за природою є «технічною» людиною, якій не притаманні сентиментальність та шляхетні манери. Система взаємодії з клієнтами має обмежувати необхідність глибинного прояву сервісних можливостей та мінімізувати контакти безпосередніх виконавців з клієнтами.

Другою складовою якості обслуговування та ремонту автомобіля є досконале та повне визначення технічного стану автомобіля, тобто його несправностей. В результаті діагностування та виявлення несправностей має бути дана об'єктивна оцінка стану автомобіля та його відповідності технічним умовам. Характерною особливістю нашого автосервісу є те, що підприємство автосервісу не бере на себе відповідальність за технічний стан автомобіля. Обсяг та перелік робіт визначається зі слів клієнта. У будь-якому разі те, що впливає на безпеку руху, має бути перевірено в обов'язковому порядку. Умовою забезпечення якості обслуговування та ремонту автомобіля є наявність «історії хвороби» автомобіля, яка починається з визначення технічних характеристик автомобіля при його продажу (первинне діагностування автомобіля при передпродажній підготовці та фіксація результатів діагностування в «історії хвороби»), а також фіксація всіх операцій, які проводились на автомобілі протягом терміну експлуатації. Це можливо за умови, що власник автомобіля є постійним клієнтом.

При вирішенні питання забезпечення якості обслуговування та ремонту автомобіля слід враховувати зростання складності ремонту автомобіля зі збільшенням терміну його експлуатації. З його зростанням розширюється діапазон несправностей та збільшується їхня складність. У зв'язку з цим виникає потреба у підвищенні кваліфікації персоналу, застосуванні спеціалізованого обладнання та збільшенні обсягу та питомої ваги тих робіт, які потребують спеціалізації при виконанні. Світовий досвід підтверджує ефективність спеціалізації як засобу підвищення якості ремонту автомобілів. У зв'язку з цим один з напрямків підвищення якості обслуговування та ремонту автомобілів є створення системи спеціалізованих підприємств автосервісу та їх кооперація зі станціями технічного обслуговування.

Що стосується кваліфікації персоналу, то тут слід враховувати те, що автомобілі з великим терміном експлуатації обслуговуються в системі незалежного автосервісу, який представлений переважно малими та обмеженими в технічному оснащенні станціями. Працівники цих станцій можуть похвалитися скорішe досвідом, аніж підготовкою та знаннями. Світовий досвід вирішення цього питання полягає в сертифікації персоналу незалежно від того, де він працює. Якщо у нас 90 % персоналу автосервісу не має

профільної освіти й документа, що її підтверджує, то в розвинених країнах право на обслуговування та ремонт автомобіля дає сертифікат на виконання певних видів робіт.

Якість обслуговування та ремонту автомобіля має розглядатися не лише з погляду відповідності технічним умовам, але й з позиції клієнта. Наприклад, наявність пошкоджень фарби або вм'ятина на кузові може справляти на клієнта неприємне враження. Для нього усунення цього недоліку може бути важливим. Технічні працівники нерідко не звертають на це уваги. Система організації роботи з клієнтурою має бути такою, щоб ці питання вирішувалися у всіх випадках.

Час виконання замовлення потребує високого рівня організації виробництва та високого рівня забезпеченості. Він, крім того, залежить від рівня обслуговування робочих місць, наявності інструменту та спецінструменту, рівня оперативного управління виробництвом, забезпеченості запасними частинами та досконалості системи управління запасами.

Мінімізація часу виконання замовлення є важливою з таких причин:

1. Це важливо для клієнтів: скорочення часу виконання замовлення веде до підвищення рівня їх задоволеності.

2. Скорочення часу виконання замовлення веде до підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів.

Типовою є ситуація, коли поточний час виконання замовлення перевищує технологічно необхідний час на його виконання у 4–5 разів, тобто одна година трудомісткості потребує 4–5 годин поточного часу.

Обумовлено це, перш за все, недосконалою системою обслуговування робочих місць, несвоєчасним постачанням запасних частин на робоче місце, відсутністю чи недосконалістю системи попередньої комплектації замовлень та спонтанним формуванням виробничої програми.

Оптимізація часу виконання замовлення потребує вирішення таких питань:

1. Наявності на складі підприємства запасних частин часто використовуваної номенклатури.

2. Наявності системи оперативного постачання запасних частин, яка б забезпечувала своєчасність виконання замовлення. Це питання має бути вирішене не лише на практичному рівні, але й на рівні методів постачання та системи взаємодії постачальника та виробника послуг з урахування методів організації обслуговування робочих місць.

І якщо питання оптимізації запасів певним чином вирішене і на методичному, і на практичному рівні, то питання системи зовнішнього оперативного забезпечення потребує і теоретичних розробок, і практичних рішень.

На завершення слід розглянути питання інвестицій. Очевидно, що більш високий рівень обслуговування потребує зростання питомих інвестицій. При чому, зростання рівня обслуговування потребує відносного зростання інвестицій в систему обслуговування клієнтів, інформаційну систему та систему підвищення кваліфікації персоналу. Необхідною умовою зростання рівня обслуговування є підвищення клієнтоорієнтованості персоналу і досягнення високого рівня задоволеності клієнтів. Високий рівень обслуговування клієнтів передбачає перевищення «змісту» системи обслуговування клієнтів над її «формою», тобто матеріальною основою. У зв'язку з цим інвестиції в систему менеджменту, систему управління якістю, систему обслуговування клієнтів є першорядним завданням підприємства.

Інвестиції, які забезпечують рівень обслуговування клієнтів:

№	Компоненти	Фактичні інвестиції, %	Ідеальні інвестиції, %
1	Люди	2	20
2	Процеси	2	15
3	Організація	2	10
4	Культура	1	20
5	Керівництво	1	10
6	Інформація	10	15
7	Технологія	82	10