

Разработване на методически подход за съставяне на сервизни планове

Антон Недялков

Development of Methodological Approach in Service Blueprints Design: In this paper is discussed the development of methodological approach in service blueprints design based on the 5W1H tool. The modern conception of service blueprints is analyzed and lack of practical approaches and guidelines is identified. Some methodological elements are proposed for the handy development of service blueprints. The proposed methodological elements are approbated by developing a blueprint for a particular service and it is found they are appropriate. Thus, they may provide a basis for methodological approach for practical development of service blueprints.

Key words: Operations Management, Service Blueprints, 5W1H.

ВЪВЕДЕНИЕ

Делът на услугите в световната икономика през миналото столетие расте непрекъснато. В началото на 21-ви век, в сектора на услугите се генерира повече от 60% от световния брутен вътрешен продукт, като там са заети повече от 40% от общата работната сила.

Причина за растежа на сектора на услугите е, че производството на материална продукция (изделия, стоки) е механизирано или автоматизирано. Заместването на труда с капитал позволява да се произвеждат повече материални блага, при което услугите по тяхното управление (продажби, транспорт, поддържане и т.н.) придобива относително по-голяма важност.

Основен проблем пред обслужващите предприятия е как да проектират услугата, така че тя да бъде рентабилна, но в същото време удобна за клиентите.

Процесът на проектиране на услугите се различава от този на изделията поради няколко основни фактора според Ф. Джекъбс (F. Jacobs) [2]: (1) изделията са осезаеми и се поддават на точно определяне, за разлика от услугите, при които крайният резултат често е неясен и зависи от обслужващия персонал, неговото моментно здравословно състояние, квалификацията и др.; (2) изделие и процес се проектират чрез стандарти (конструкторска и технологична документация), докато при проектирането на услуги такива стандарти в повечето случаи липсват; (3) веднъж проектирани, изделията и процесите не се изменят за определен период от време, докато услугата зависи от клиента и може да се променя бързо и радикално.

Основен инструмент за проектиране на услуги (или процес на обслужване) според операционния мениджмънт е разработването на сервизни планове (service blueprints).

Целта на настоящата разработка е да се разработи методически подход за съставяне на сервизни планове, основан на инструмента 5W1H. Поставени са следните задачи:

1. Да се анализира съвременната концепция за сервизен план;
2. Да се апробира разработеният методически подход за практическо разработване на сервизни планове чрез конкретна услуга.

ИЗЛОЖЕНИЕ

1. Анализ на съвременната концепция за сервизен план

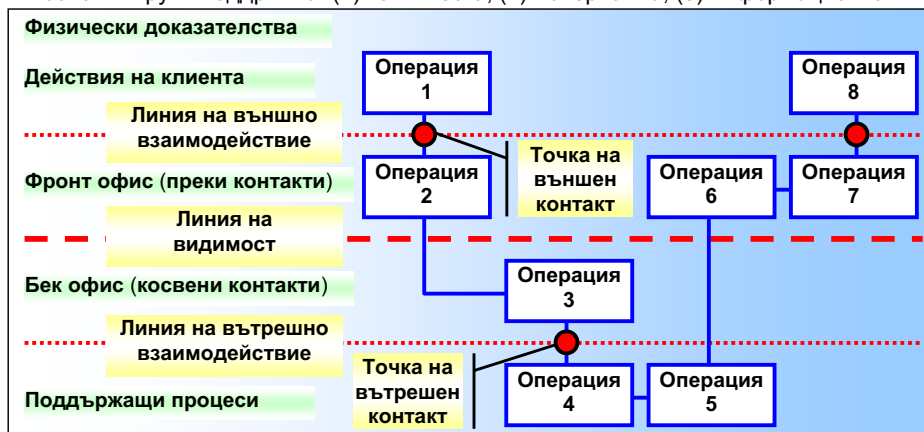
Сервизните планове (service blueprints) дават възможност за количествено описание на времето за производство на услугата и логическата последователност на операциите и процесите. Чрез тях се определят: (1) мястото и времето на взаимодействие между персонал и клиент (фронт офис, front-office - **FO**, onstage) и (2) събития, които са извън ползрението на клиента (линия на видимост, visibility line), но са съществени за изпълнение на услугата (бек офис, back-office - **BO**, backstage).

В. Зайдемъл (V. Zeithaml) и М. Битнер (M. Bitner) определят сервизния план като [4]: „средство за едновременно изобразяване на процеса на обслужване, точките на контакт с клиента, както и доказателствата за предоставената на клиента услуга.”

Следователно сервизният план показва различните препокриващи се нива на услугата – от физическите, осезаемите доказателства за услугата и прекия контакт с клиента до вътрешните взаимодействия в производствения процес на услугата.

Основните елементи на сервизния план са представени на **фиг. 1**.

- **действията на клиентите** (clients interactions) включват всички действия, които клиентите предприемат (инициират) като част от процеса на обслужване;
- **фронт офис** (front-office) или видими действия на персонала, които осъществяват пряк контакт с клиентите като част от процеса на обслужване;
- **бек офис** (back-office) или скрити (невидими) за клиента действия като телефонни разговори, е-поща и други непреки средства за комуникация с него, както и дейности на персонала, свързани с определени отговорности по процеса на обслужване;
- **поддържащи процеси** (support processes) са всички дейности, извършвани от служителите, които произвеждат услугата, като най-често се разделят в три основни групи поддръжка: (1) техническа; (2) материална; (3) информационна.

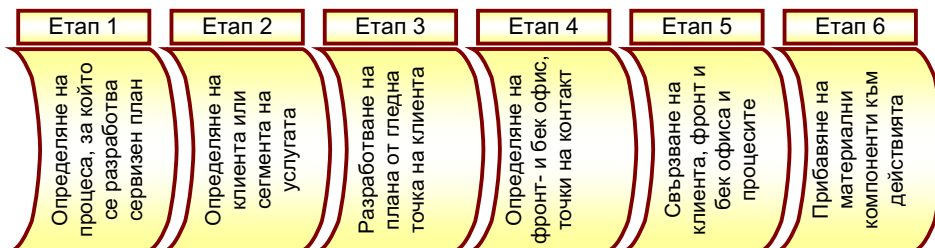


Фиг. 1. Схема на сервизен план с фронт и бек офис, линии на взаимодействие и видимост, точки на външен и вътрешен контакт

- **физическите доказателства** (physical evidences) са всички материални свидетелства, които клиентите получават или събират по време на процеса на контакт с персонала.

- **точка на външен контакт** (point of external contact) е мястото и времето, в което клиентът и персоналът са в пряко съприкосновение;
- **точка на вътрешен контакт** (point of internal contact) е мястото и времето, в което персоналът от фронт офиса е в пряко съприкосновение с този от бек офиса или клиентът е в непряк контакт с фронт офиса (телефонни разговори, е-поща).

Според източник [4] сервизният план се разработва в последователността, представена на **фиг. 2**.



Фиг. 2. Схема на стъпковия подход при разработването на сервизен план

В литературата [1,2,3,4] обикновено се представят готови сервизни планове, без да се каже как са разработени (особено трети етап) като липсват практически указания, използвани подходи и т.н.

Следователно е необходимо да се предложи методически подход при практическото разработване на сервизни планове.

2. Методически подход за практическо разработване на сервизни планове

Методическият подход, който се предлага за логическото разработване на сервизен план е основан на 5W1H-инструмента, използван в управлението на качеството.

5W1H-инструментът предполага, че определена операция (действие) може да се разреши при задаването на шестте основни въпроса, представени на **фиг. 3**: какво (what); кой (who); къде (where); кога (when); как (how); защо (why).

Чрез 5W1H - инструмента операцията се анализира систематично, като се дефинира същността на обекта (какво), същността на субекта (кой), начините на реализация на операцията в пространство и време (кога, къде) и действие (как).



Фиг. 3. Схема на използването на 5W1H-инструмента за дефиниране на операция

Въпросът „как“ може да се раздели на две части: (1) как да се извърши (how to), по какъв начин – дава отговор за физическите доказателства за операцията и (2) колко е извършено (how much), т.е. степента на реализация на операцията.

Въпросът „защо“ дава причините за извършване на операциите в определена последователност.

Резултатите от отговорите се попълват в таблица, която се използва за разработването на сервизния план – **табл. 1**.

Таблица 1

Резултати от отговорите на 5W1H

Въпрос	Какво	Как	Кой	Къде	Кога
Отговор	Действие	Средство	Фронт офис	Място	Време
			Бек офис		

3. Апробиране на методическия подход при разработване на сервизен план

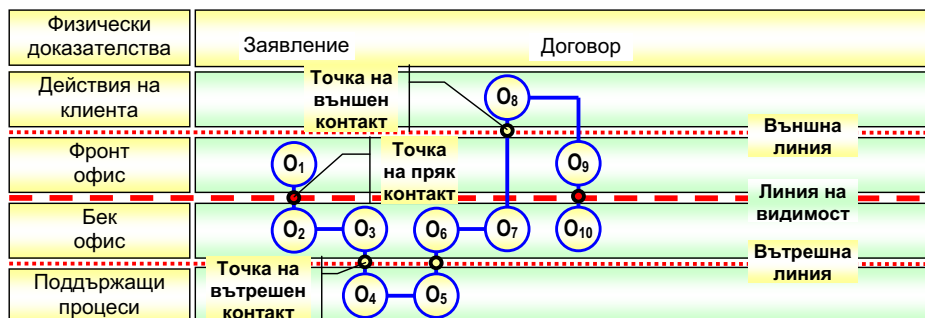
Изследван е процесът на обслужване „подаване на документи за включване на пакетна услуга „стационарен телефон и интернет“. Резултатите по операции след прилагането на 5W1H-инструмента са нанесени в **табл. 2**.

Таблица 2

Резултати от анализ на процеса на обслужване чрез 5W1H-инструмента

№	Какво	Как	Кой	Къде
1.	Подаване	на заявление	от клиента	в офиса
2.	Обработка	на заявление	от FO служител	в офиса
3.	Изпращане	на е-заявка	от FO служител	в техническия отдел
4.	Обработка	на е-заявка	от ВО служител	в техническия отдел
5.	Изпращане	на потвърждение	от ВО служител	от техническия отдел
6.	Получаване	на потвърждение	от FO служител	в офиса
7.	Обаждане	по телефона	от FO служител	от офиса
8.	Уточняване	по телефона	от клиента	---
9.	Подписване	на договор	от клиента	в офиса
10.	Подписване	на договор	от FO служител	в офиса

На основата на анализа лесно може да се разработи сервизен план, който е представен на **фиг. 4**.



Фиг. 4. Схема на сервизен план за услугата

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При изпълнението на задачите е достигнато до следните основни изводи:

1. Установено е, че липсва методика, използвани подходи и практически указания за разработването на сервизни планове.
2. Предложен е методически подход за практическото разработване на сервизни планове чрез инструмента 5W1H, който е апробиран при разработването на конкретна услуга.
3. Методическият подход може да послужи за основа на методика за практическо разработване на сервизни планове.

ЛИТЕРАТУРА

- [1]. Bitner, M., A. Ostrom, F. Morgan. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation // California Management Review, vol. 50, no. 3, 2008, pp 66-94.
- [2]. Jacobs, F. et al. Operations and supply management / F. R. Jacobs, Richard B. Chase, Nicholas J. Aquilano . - 12th ed. . - Boston : McGraw-Hill Irwin, 2009 , - 776 p.
- [3]. Lovelock, C. et al. Services marketing : People, technology, strategy / Christopher H. Lovelock, Jochen Wirtz . - 6th ed. - Upper Saddle River : Pearson Education, 2007. - 648 p.
- [4]. Zeithaml, V. et al. Services marketing : integrating customer focus across the firm / Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler. Boston . - 4th ed., Boston : McGraw-Hill Irwin, 2006. - 708 p.

За контакти:

гл. ас. д-р инж. Антон Недялков, катедра „Мениджмънт и бизнес развитие“, Русенски университет, тел.: 082/ 888 520, e-mail: anedyalkov@ecs.uni-ruse.bg

Докладът е рецензиран.