

Емпирично изследване на нагласи във фронт и бек офиса

Антон Недялков

***Empirical research on front and back office staff perceptions:** In this paper is presented an empirical research on perceptions between front and back office staff at a company for road freight transport. The goal of the paper is to determine are there statistically significant differences in the opinion of front and back office staff on identical issues and if such are present to formulate recommendation to overcome them. Basic components of methodology for empirical study are substantiated as the most important are goal, working hypothesis, approaches for questionnaire structure, and scaling responses, sampling, approaches for data processing and statistical hypothesis testing. Statistically significant difference in the opinions of front and back office staff is determined in only four cases (14% of 24 questions), which allows to put a "poor" score on gaps. Consequently, the working hypothesis for significant difference in the perceptions of both parties is rejected and it is assumed that staff is working in coordination. The research provides recommendations for bridging the gaps between front and back office, which include development and implementation of a machinery preventive maintenance program and additional work to improve communication between two parties.*

Key words: Front Office, Back Office, Service Quality.

ВЪВЕДЕНИЕ

Известно е, че операциите при изпълнение на услугите се различават от тези в материалното производство основно по два критерия - контактите с клиентите и тяхното участие в процеса на трансформация (Недялков, 2012). Barnes (2008) обобщава, че изследването на операциите в услугите е довело до въвеждането на нови концепции, различни от тази в материалното производство, като дава за пример разделянето на персонала и процесите при услугите във „фронт“ и „бек“ офис.

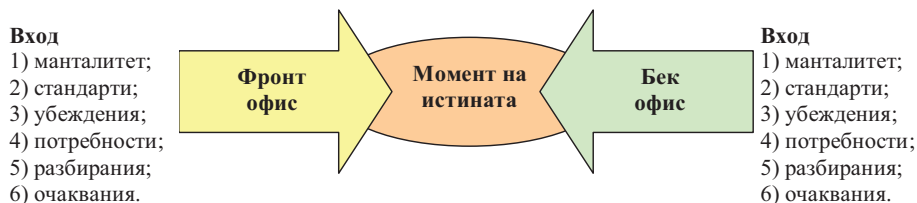
Изследователите в операционния мениджмънт като Barnes (2008), Bicheno & Elliot (1999), Greasley (2009), Hill (2011), Johnston & Clark (2008) единодушно припознават „фронт офиса“ като място, където възниква контакт с клиента, при което последният бива въввлечен в процеса на трансформация и обратно при „бек офиса“ липсва контакт с клиента и в него се изпълняват процеси по преобразуване на технически, материални и информационни ресурси.

Персоналът във фронт офиса трябва да притежава добри умения за комуникация, за да е в състояние успешно да взаимодейства с клиентите, докато за този от бек офиса са нужни повече технически познания. Barnes (2008) генерализира, че ключов момент за всяко предприятие от сектора на услугите е наличието на силни връзки и добро взаимодействие между фронт и бек офиса. В противен случай се появява сервизно несъответствие, което може да се дефинира като разлика във възприятията (разбиранията, схващанията) на персонала и мениджмънта за очакванията на клиентите според модела на Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985).

Нещо повече, ако се модифицира известният в научната литература "модел на истината" (Carlzon, 1987), популярен още и като сервизен контакт (Shostack 1985; Solomon et al. 1985; Surprenant and Solomon 1987) през призмата на фронт и бек офиса, то той би изглеждал като модела, представен на **фиг. 1**. В него ежедневно се сблъскват убеждения, ценности, манталитет на сервизния персонал от фронт и бек офиса.

Познаването на различията в схващанията на сервизния персонал във фронт и бек офиса по идентични проблеми и предприемането на активни мерки за тяхното

преодоляване дава възможност сервизното предприятие да изпълнява услугите във вид и време, които са обещани на клиентите, да създава у тях чувство на увереност, като по този начин постига възприятия по-високи от очакванията, водещо до услуги с високо качество, удовлетворени потребители и в крайна сметка постигане на конкурентоспособност.



Фиг. 1. Модел „момент на истината” през призмата на фронт и бек офиса

Формулирана в този ред на разсъждения, **целта на настоящата разработка** е да се изследват нагласи на персонала във фронт и бек офиса на сервизно предприятие, и ако съществуват статистически значими различия в отговорите на идентични въпроси, да се формулират насоки за тяхното преодоляване.

Издигнатата работна хипотеза е, че има съществена разлика в нагласите на персонала във фронт и бек офиса (H_0) срещу алтернативната, че такива няма (H_1). Работната хипотеза се конкретизира в редица частни хипотези, пояснени допълнително в текста.

Обект на изследване са служителите във фирма за товарен автомобилен транспорт „ТАТ” ЕТ⁹, която е класифицирана в клас 49.41 по КИД-2008.

ИЗЛОЖЕНИЕ

1. Методика на изследването

Методиката на изследване се подчинява на поставената цел, формулираната работна хипотеза и е разработена на основата на предходни изследвания по проблема (Nedyalkov, 2011, Неद्याлков, 2012), като предвижда провеждането на маркетингово (анкетно) проучване в следните направления при изпълнение на транспортната услуга: (1) техническо и материално осигуряване; (2) информационно и комуникационно осигуряване; (3) управление на заявките за обслужване; (4) професионална компетентност, отговорност и удовлетвореност на персонала. По-долу са представени подробно по-важните моменти в методиката.

Структура на анкетната карта. Състои се от три логически свързани блока, като първите три въпроса (Q_1+Q_3) са въвеждащи, въпроси Q_4+Q_9 оценяват първото направление, второто се измерва чрез въпроси $Q_{10}+Q_{14}$, третото посредством групата $Q_{15}+Q_{17}$, а последното включва $Q_{18}+Q_{24}$. Въпроси Q_6 и Q_{10} имат съответно четири и две подвъпроса или въпросите със съдържателен характер са общо 24.

Видове въпроси и скали. В анкетната карта има два отворени въвеждащи въпроса (възраст, стаж), а останалите са затворени. За същинската част на анкетата са използвани две скали - дихотомна за въпроси Q_{20} и Q_{22} , а за останалите - седемстепенна скала на Likert с етиктиране в зависимост от въпросите (1-лошо/а, -2-слабо/а, 3-средно/а, 4-добро/а, 5-много добро/а, 6-отлично/а, 7-превъзходно/а; 1-никога, 2-почти никога, 3-немного често, 4-често, 5-много често, 6-изкл. често, 7-

⁹ Името на изследваната фирма е променено. Авторът изказва благодарност на бакалавър М. Банева, работила под неговото научно ръководство като полеви сътрудник, без чиято помощ емпиричното изследване нямаше да се осъществи.

постоянно; 1-не влияе, 2-много ниско, 3-ниско, 4-умерено, 5-високо, 6-много високо, 7-постоянно).

Обем на извадката. Към момента на изследването във фирмата работят $N = 32$ човека, които след предварително проучване са условно разделени в две групи (1) водачи на транспортни средства и механици $N_{BO} = 24$, които нямат контакт с клиентите и (2) управител и персонал, заети с прякото обслужване на клиентите $N_{FO} = 8$. Според апарата на математическата статистика, минималният обем на извадката за двете групи е съответно $n_{BO} = 20$ и $n_{FO} = 8$ при ниво на значимост $\alpha = 0.05$, пределно допустима грешка $\varepsilon = 0.10$ и вероятност за разпределение на отговорите $p = 0.5$.

Обработка на данните и проверка на хипотези. Статистическият апарат включва изчисляване на средни стойности и стандартни отклонения по въпроси и проверка за равенство на дисперсиите в отговорите на двете групи респонденти SD_{BO}^2 и SD_{FO}^2 чрез F -тест, на чиято база се проверяват две хипотези (1) $H_0: M_{BO} = M_{FO}$ чрез t -тест, при приета хипотеза за равенство на дисперсиите и (2) $H_0: M_{BO} = M_{FO}$ чрез t -тест на Welch, при отхвърлена хипотеза за равенството им.

2. Резултати от изследването и анализ

Резултатите от анкетата на основата, на които е извършен анализ са представени в табл. 1.

Проведеният F -тест показва, че при въпроси Q_5 и Q_{16} има статистически значима разлика в дисперсиите ($F_{CALC} > F_{CRIT}$, за $Q_5 - F_{CRIT} = F_{7,19,0.05} = 2.544$, за $Q_{16} - F_{CRIT} = F_{19,7,0.05} = 3.455$) и е необходимо да се извърши t -тест на Welch. При останалите въпроси може да се приеме хипотезата за равенство на дисперсиите, тъй като $F_{CALC} < F_{CRIT}$, при което следва да се извършва стандартен t -тест.

Тестовите на хипотезите за равенство на средните стойности сочат, че при въпроси Q_4 , Q_{11} , Q_{13} и Q_{24} съществува статистически значима разлика между оценките на фронт и бек офиса ($t_{CALC} < t_{CRIT} = 2.056$ при $df = 26$ и $\alpha = 0.05$).

Анализът на резултатите показва, че състоянието на товарните автомобили (Q_4) във фирмата може да се приеме за много добро, тъй като се счита, че оценката на водачите е по-достоверна от тази на фронт офиса. Честота на отказите при тях (Q_5) е средна, което показва добра фирмена политика за поддръжка на техниката. В подкрепа на подобно твърдение са почти еднаквите мнения на фронт и бек офиса за ремонтните дейности в сервиза на предприятието (Q_7), влаганите материали и резервни части (Q_8) и надеждността на ремонтните дейности (Q_9) оценени и от двете страни като много добри.

Необходимо е обаче да се отчетат факторите, влияещи на честота на отказите (Q_6), които могат да се ранжират по следния начин: (1) пътни условия в страната и чужбина; (2) неправилна експлоатация от страна на водачите; (3) качество на използваните горива и смазочни материали (ГСМ) и (4) вложените резервни части. Първият фактор не зависи от фирмата, но по-голям интерес буди вторият, при който се очакваше по-голяма разлика в мненията на фронт и бек офиса. Очевидно, водачите при отговора на този въпрос са били доста критични към себе си и разбират важноста на правилната експлоатация на техниката.

Обменът на информация между фронт и бек офиса (Q_{10}) е важен за правилното изпълнение на услугата по превоз на товари и най-вече за управлението на сервизните заявки. Двете страни оценяват тази комуникация като много добра

(при телефонните контакти) и клоняща към отлична при "лице в лице", което води до създаването на тесни връзки и чувство на доверие между фронт и бек офиса.

Таблица 1

Дескриптивна статистика от изследването на персонала във фронт и бек офиса

Q _j	Описание на показателя	Оценка					
		M _{BO}	SD _{BO}	M _{FO}	SD _{FO}		
Група 1	Q ₄	Състояние на товарните автомобили	4.850	0.745	5.500	0.756	
	Q ₅	Честота на отказите на техниката	2.800	0.523	3.625	1.408	
	Q ₆	Фактори, влияещи върху честотата на отказите					
		Q _{6.1}	Пътни условия в страната и чужбина	5.700	1.658	6.125	0.991
		Q _{6.2}	Качество на използваните ГСМ	5.100	1.553	5.875	1.356
		Q _{6.3}	Качество на вложените резервни части	4.750	2.023	5.500	1.690
	Q _{6.4}	Неправилна експлоатация	5.600	1.465	6.125	1.126	
	Q ₇	Ремонтни дейности във фирмения сервиз	4.850	0.933	5.375	1.061	
	Q ₈	Техника и консумативи във фирмения сервиз	5.050	0.826	5.375	0.744	
Q ₉	Надеждност на ремонтните дейности	4.950	0.999	5.500	0.926		
Група 2	Q ₁₀	Комуникация					
		Q _{10.1}	по телефона	4.950	0.999	5.750	1.035
		Q _{10.2}	лице в лице	5.350	0.875	6.000	0.926
	Q ₁₁	Достъп до информация	4.950	1.099	6.125	0.641	
	Q ₁₂	Ниво на възприятие на информацията	4.700	1.081	4.500	1.195	
	Q ₁₃	Трудност при общуване	2.000	1.076	3.250	1.389	
Група 3	Q ₁₄	Влияние на предложенията и препоръките	3.800	1.105	4.500	0.926	
	Q ₁₅	Бързина на обслужване в офиса на фирмата	5.200	1.152	6.000	1.069	
	Q ₁₆	Работно време	4.400	0.995	4.000	0.535	
	Q ₁₇	Изпълнение на работните заявки	4.700	0.923	5.125	0.991	
Група 4	Q ₁₈	Професионалната компетентност (собствена)	5.625	0.852	5.125	1.188	
	Q ₁₉	Професионалната компетентност на колегите	4.850	1.089	4.750	0.886	
	Q ₂₀	Владееене на чужд език (да/не), %	62.5 / 37.5		70.0 / 30.0		
	Q ₂₁	Влияние на чуждия език върху услугата	4.643	1.008	5.000	1.414	
	Q ₂₂	Желание за чуждоезиков курс (да/не), %	65.0 / 35.0		75.0 / 25.0		
	Q ₂₃	Отговорност на персонала	5.150	1.531	5.875	1.642	
	Q ₂₄	Удовлетвореност на персонала	4.400	0.883	5.250	1.035	

В същото време се наблюдава разлика, и то статистически значима, при достъпа на информация (Q₁₁). Фронт офисът счита, че подава правилна и достъпна информация (място, вид, дата на товара), но не такава е мнението на преките изпълнители на услугата, при което е логична и значимата разлика в оценките на двете страни за трудности при общуването (Q₁₃). Благоприятно и за двете страни е, че при този въпрос оценката се движи от слаба до средна, нивото на възприемане на информация е много добро (Q₁₂), което води до закономерна "много добра" оценка за предложенията и препоръките при подобряване на дейността във фирмата (Q₁₄).

Управлението на сервизните заявки може да се приеме, че е много добро, тъй като бързината на обслужване във фронт офиса (Q₁₅) и времето за изпълнение на заявките са оценени почти идентично (Q₁₇). Проблем обаче се оказва работното време (Q₁₆), като схващането и на двете страни е, че то е добро, но в сравнение с другите оценки, тази изглежда ниска.

Добра новина за фирмата, а със сигурност и за нейните клиенти е, че липсва статистически значима разлика в средните стойности на самооценката на водачите за професионалната им квалификация (Q_{18}) и отговорност (Q_{23}) и възприятията на фронт офиса по същите показатели. Интересен е фактът, че фронт и бек офиса си дават малко по-висока самооценка, отколкото когато оценяват колегите си (Q_{19}), но тя не е значима и по-скоро може да се обясни с поговорката "Очите всичко виждат, ала себе си - не!".

Отличителна характеристика в изследваното предприятие е високият процент на служителите, които се определят като владеещи чужд език (Q_{20}), но може да се предположи, че става дума по-скоро за разговорната му форма, понаучена от пътувания извън страната, отколкото за четене, писане и т.н. Това твърдение се подкрепя от почти също толкова високия процент на желаещи за преминаване през чуждоезиков курс (Q_{22}), като фронт и бек офисът осъзнават ползата от подобни знания и умения (Q_{21}).

На фона на споменатите дотук и в голяма степен несъществени различия в схващанията на фронт и бек офиса, известно недоумение буди последната оценка, която е статистически значима - удовлетвореността на служителите в бек офиса е по-ниска, отколкото тази във фронт офиса (Q_{24}), като естествени причини за това са по-голямото натоварване на бек офиса и вероятно по-ниско от очакваното заплащане за положения труд.

В заключение, ако трябва да се постави средна оценка на несъответствията в разбиранията на фронт и бек офиса по скалата от едно до седем, то тя ще клони към "слаба", за което говори и фактът, че в 14% от анализираниите отговори се приема хипотеза за статистически значима разлика в средните стойности на възприятията на двете групи респонденти.

Следователно, издигната работна хипотеза, че има съществена разлика в нагласите на фронт и бек офиса следва да се отхвърли, и е редно да се приеме възможността, че такива няма, като за някои от несъответствия трябва да се формулират насоки за преодоляване им.

3. Насоки за преодоляване на несъответствията между фронт и бек офиса

На основата на определените несъответствия могат да се формулират следните насоки за подобряване на дейността:

- Да се разработи и приложи от персонала във фронт и бек офиса политика на предпазно-профилактичен ремонт и поддържане, чиято цел е да се провеждат периодично рутинни проверки, обслужване и ремонт, за да се поддържат товарните автомобили в добро техническо състояние и своевременно да се откриват евентуални откази.
- Да се работи по усъвършенстване на комуникацията между фронт и бек офиса, като се организират кратки диспечерски съвещания, на които да се уточняват новите местоположения за товарене, да се дават разяснения за условията и състоянието на пътната обстановка, да се обменят идеи за рационализиране на процеса по изпълнение на услугата.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Въз основа на резултатите от емпирично изследване на нагласи на персонала във фронт и бек офиса на фирма за товарен автомобилен транспорт са формулирани следните основни изводи:

1. Установена е статистически значима разлика в мненията на служителите от фронт и бек офиса само в четири от случаите (14% от 24 въпроса), което дава основание да се постави "слаба" оценка на несъответствията, вследствие на което да се отхвърли работната хипотеза за наличието на съществена разлика в нагласите на двете страни и да се приеме, че персоналът в изследваното предприятие работи в условия на единомислие.
2. Предложени са насоки за преодоляване на несъответствията между фронт и бек офиса, които включват разработване и прилагане на политика на предпазно-профилактичен ремонт на техниката и допълнителна работа за подобряване на комуникацията между служителите във фронт и бек офиса.
3. Потвърдена е практическата приложимост на разработена методика за емпирично изследване на нагласи във фронт и бек офиса в предприятия за транспортни услуги, като по-важните елементи от нея са цел, работна хипотеза, подход за структуриране на анкетната карта, избор на скали за измерване, определяне на обема на извадката, методи за обработка на данните и статистическа проверка на хипотези.

ЛИТЕРАТУРА

- [1]. Недялков, А. (2012). Проблеми на качеството в операционния мениджмънт на услугите. Русе, Примакс, 144 с.
- [2]. Barnes, D. (2008). Operations management: an international perspective, Cengage Learning, 496 p.
- [3]. Bicheno, J., Elliot, B. (1999). Operations management: an active learning approach, Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 618 p.
- [4]. Carlzon, J. (1987). Moments of truth, Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company, 160 p.
- [5]. Greasley, A. (2009). Operations Management, 2nd ed., John Wiley & Sons, 562 p.
- [6]. Hill, A. (2011). The Encyclopedia of Operations Management : A Field Manual and Glossary of Operations Management Terms and Concepts, FT Press, 408 p.
- [7]. Johnston, R., Clark, G. (2008). Service Operations Management: Improving Service Delivery, 3rd. ed., London: Prentice Hall, 552 p.
- [8]. Nedyalkov, A. (2011). An Assessment on Gaps between Front Office and Back Office: Evidence from a Taxi Company Survey, Analele Universității „Eftimie Murgu” Reșița, Fascicola II - Studii Economice, No 6, pp. 226-237.
- [9]. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, Journal of Marketing, 49 (4), pp. 41-50.
- [10]. Shostack, G. L. (1985). Planning the Service Encounter, in The Service Encounter, eds. J. Czepiel, M. Solomon, C. Surprenant, Lexington MA: Lexington Books, pp. 243-254.
- [11]. Solomon, M., Surprenant, C., Czepiel, J., Gutman, E. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter, Journal of Marketing, 49 (Winter), pp. 99-111.
- [12]. Surprenant, C., Solomon, M. (1987). Predictability and Personalization in the Service Encounter, Journal of Marketing, 51 (April), pp. 86-96.

За контакти:

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

Докладът е рецензиран.