**Содержание**

1. Структуризация сервисных контактов: сервис системная матрица

2. Управление товарно-материальными запасами в системе сервисов

Список использованных источников

**1. Структуризация сервисных контактов: сервис системная матрица**

Контакты в обслуживании могут отображаться различными способами. Шесть из них, встречающихся чаще других, приведены в сервис-системной матрице (Service-System Design Matrix), изображенной на рис. 1.



Рис. 1 - Сервис-системная матрица

Вверху матрицы показана степень контакта клиент-канал обслуживания: *защищенное ядро,* т.е. система, предполагающая физическое отделение процесса обслуживания от клиента; *проницаемая система,* в которую клиент может проникнуть, позвонив по телефону или с помощью личного контакта; *реагирующая система,* которая характеризуется присутствием клиента и незамедлительной реакцией на его потребности. В левой части матрицы находится шкала, отображающая возможности сбыта услуг, причем сбыт тем выше, чем теснее контакт с клиентом.

В правой части приведена шкала производственной эффективности — чем большее влияние оказывает клиент на операцию, тем ниже эффективность обслуживания.

Внутри матрицы перечислены основные способы контактирования клиента с сервисной системой. В нижнем левом углу показаны почтовые контакты, при которых степень взаимодействия клиента с системой очень невелика; в противоположном – личное присутствие, при котором клиент настаивает "все делать по-своему". Остальные четыре элемента матрицы представляют собой разные степени взаимодействия клиента с каналом обслуживания.

По мере повышения степени контакта клиента и системы (а следовательно, и его влияния) производительность обслуживания понижается. Однако этот недостаток компенсируется тем, что личный контакт обеспечивает большие возможности сбыта, благодаря которым компания имеет дополнительные продажи или услуги. И наоборот, при низкой степени контакта, например, при почтовой связи системы с клиентом, система работает более эффективно, поскольку клиент не способен оказать значительное влияние на систему (либо даже нарушить ее).

Однако при этом способе возможности для дополнительных продаж или услуг относительно невелики.

Каждый из элементов матрицы можно несколько сдвинуть в ней. Рассмотрим, например, на рис.1 элемент "Твердые заявки". Этот элемент описывает ситуации, в которых процесс обслуживания варьируется лишь весьма незначительно, т.е. когда ни клиент, ни обслуживающий персонал не обладают в процессе обслуживания большой свободой действий. В качестве примера можно привести рестораны быстрого обслуживания и парки развлечений типа *Disneyland.*

Элемент "Свободные заявки" служит для описания ситуаций, в которых процесс обслуживания в общих чертах определен, но при этом существуют варианты либо его осуществления, либо использования физической продукции, являющейся частью данного процесса обслуживания.

Примером может служить обычный ресторан или агентство по продаже автомобилей. "Полная индивидуализация обслуживания" представляет собой сервисные контакты, требования к которым разрабатываются в ходе непосредственного взаимодействия клиента и обслуживающего персонала. К данному типу относится процесс предоставления медицинских и юридических услуг.

При этом система может быть реагирующей или просто проницаемой в зависимости от степени мобилизации ресурсов системы для предоставления услуги. В качестве примера можно привести мобилизацию ресурсов рекламной фирмы при подготовке к визиту выгодного клиента или хирургическая группа, готовящаяся к срочной операции.



Рис. 2 – Зависимость требований к персоналу, фокусированию операций и технологическим инновациям от степени контакта клиент-сервисная система

Рис. 2 расширяет сервис-системную матрицу. На ней отображено, как изменяются требования к персоналу, фокусированию операций и технологическим инновациям по мере изменения степени контакта клиент – сервисная система.

Если говорить о требованиях к персоналу, то взаимосвязь между умением осуществлять контакты по почте и канцелярскими навыками, знанием внутренних технологий и способностью помочь клиенту, умением контактировать с клиентом по телефону и навыками общения совершенно очевидна. Твердые заявки в первую очередь требуют процедурных навыков, поскольку в этом случае работник выполняет в общем стандартизированный набор операций и должен придерживаться строгого порядка их выполнения. Выполнение свободных заявок часто требует от работника специальных знаний и профессиональных навыков (сапожника, чертежника, метрдотеля, стоматолога-гигиениста), благодаря которым процесс обслуживания приобретает законченную форму. При полной индивидуализации обслуживания персонал, как правило, должен обладать навыками профессиональной диагностики, необходимыми для точного определения потребностей либо пожеланий клиента.

Изображенная на рис. 1 матрица и ее расширенный вариант, представленный на рис. 2 имеют как оперативное, так и стратегическое назначение. Оперативное применение сводится к определению требований к персоналу, фокусированию операций и необходимому техническому оснащению процесса обслуживания в зависимости от степени контактирования клиента, что было обсуждено в предыдущем разделе. Стратегическое использование подразумевает следующее[[1]](#footnote-1):

1. Осуществление систематической интеграции операционной и маркетинговой стратегии. При использовании этой матрицы альтернативные варианты проявляются значительно ярче и, что еще более важно, выкристаллизовываются по меньшей мере некоторые очень существенные для проектирования переменные, которые могут применяться для анализа. Так, например, матрица ясно показывает, что, если сервисная фирма планирует продавать свои услуги на основе твердых заявок, ей не стоит вкладывать средства в дорогостоящих профессионалов.

2. Точная характеристика фирмы с точки зрения процесса предоставления услуг. Если компания использует все варианты обслуживания, перечисленные в матрице, то такой процесс предоставления услуг в ней становится диверсифицированным.

3. Возможность сравнения способов предоставления подобных услуг в других сервисных фирмах. Это позволяет выявить конкурентное преимущество вашей компании.

4. Определение эволюционных или циклических (в соответствии с жизненным циклом) изменений, возможных по мере дальнейшего роста и развития фирмы. Однако, в отличие от продуктово-процессной матрицы для производственного процесса, в соответствии с которой развитие по мере роста объемов производства обычно идет в одном направлении (от выпуска продукции по заказу клиента к сборочной линии), эволюция в обслуживании может идти в любом направлении по диагонали матрицы, отражая компромисс между сбытом и производительностью обслуживания.

**2. Управление товарно-материальными запасами в системе сервисов**

Из традиционного подхода к управлению запасами следует, что их единственное негативное влияние на показатели эффективности фирмы состоит исключительно в связанных с ними текущими издержками. Однако теперь можно добавить, что такое влияние объясняется увеличением времени производства и появлением проблем в процессе внедрения технических новшеств. При любых технических улучшениях продукции, что происходит непрерывно, часто бывает, что изделия, уже находящиеся в производственной системе, также должны быть соответствующим образом изменены. Следовательно, при меньшем объеме незавершенного производства сокращается количество технических переделок находящихся в производстве изделий.

Р. Фокс и Е. Голдрат предлагают рассматривать запасы как заем, выданный конкретной производственной единице. Стоимость такого займа основывается исключительно на закупаемой продукции, которая является частью товарно-материальных запасов.

Удобным критерием эффективности является концепция долларо-дней — критерий, объединяющий стоимость товарно-материальных запасов и время, в течение которого эти запасы пребывают в данной производственной единице. При использовании этого критерия мы просто умножаем общую стоимость запасов на количество дней их пребывания в подразделении.

Предположим, подразделение *X* имеет средние запасы на 40 тысяч долларов и в среднем они остаются в нем в течение пяти дней. Таким образом, запасы подразделения *X* умножаем на количество дней и получаем объем товарно-материальных запасов, равный 200 тысяч долларо-дней. Из этого мы не можем определить, высок или низок данный уровень запасов, но этот критерий ясно показывает, где именно они размещены. После этого управленческий персонал может понять, на чем следует сосредоточить внимание, и определить приемлемые уровни. При этом можно попытаться разработать методы сокращения количества долларо-дней, помня при этом, что такая мера не должна стать локальной целью, например, только минимизировать количество долларо-дней, и наносить вред глобальным задачам — повышению прибыли на инвестированный капитал, увеличению потока наличности и чистой прибыли.

Применение критерия долларо-дней выгодно со многих точек зрения. Рассмотрим, например, современную практику использования в качестве критериев эффективности коэффициента загрузки оборудования. Для достижения высокого коэффициента загрузки компании создают значительные запасы, благодаря чему все участки работают без простоев.

Однако высокий уровень запасов ведет к повышению показателя долларо-дней, что в свою очередь является стимулом для отказа от больших запасов продукции в процессе производства.

Критерий долларо-дней может применяться и в других областях[[2]](#footnote-2):

• *Маркетинг.* Стимулирует отказ от создания больших запасов готовой продукции. Основной результат проявляется в увеличении продаж готовой продукции.

• *Закупки.* Стимулирует уменьшение размеров заказов на закупки, что на первый взгляд может показаться невыгодным ввиду существования скидок при приобретении больших объемов продукции. Но в результате это приводит к переходу на закупки по системе "точно в срок".

• *Производство.* Обеспечивает стимул не создавать больших объемов незавершенного производства и не выпускать продукцию раньше того момента, когда в ней возникает потребность. Это ускоряет движение материалов на предприятии.

• *Управление проектами.* Позволяет количественно оценивать эффективность инвестиций проекта и стимулирует правильное распределение ограниченных ресурсов между конкурирующими проектами.

**Список использованных источников**

1. Ильенкова С.Д. Производственный менеджмент. Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000
2. Казанцев А.К. Основы производственного менеджмента: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002
3. Макаренко М.В. Производственный менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: Приор, 1998
4. Соломатин Н.Л. Оперативное управление производст­вом. – М., 1993
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2002
6. Чейз Р., Эквилайн Н. Производственный и операционный менеджмент. – М.: Вильямс, 2004

1. Чейз Р., Эквилайн Н. Производственный и операционный менеджмент. – М.: Вильямс, 2004, стр. 174 [↑](#footnote-ref-1)
2. Чейз Р., Эквилайн Н. Производственный и операционный менеджмент. – М.: Вильямс, 2004, стр. 885 [↑](#footnote-ref-2)