**СОГЛАСОВАНИЯ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ В БАНКОВСКОМ МАРКЕТИНГЕ**

План

1. Сложности согласования спроса и предложения в банковской сфере.
2. Методы управления спросом.
3. Методы управления спросом в очередях.
4. Управление предложением.

**УПРАВЛЕНИЕ СПРОСОМ**

Управление спросом — это обычно сфера деятельности маркетинга. Однако, как отмечалось выше, в банках многие операционные и маркетинговые задачи совпадают и операционные менеджеры часто должны выполнять маркетинговые задачи. Значит, они должны быть осведомлены о возможных решениях своих кол­лег из отдела маркетинга. Более того, даже когда маркетинговые и операционные обязанности четко разделены, маркетинговые и операционные менеджеры долж­ны координировать свою работу и сотрудничать для достижения наилучшего уровня обслуживания и процветания банка. Следовательно, они должны хоро­шо знать методы работы каждой сферы деятельности.

**ПОНИМАНИЕ КЛИЕНТОВ И ИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ**

Для эффективного управления спросом самое простое и, вероятно, самое важное требование — знание, кто твои клиенты и чего они хотят. На это простое требование часто не обращают внимания. Банкам нужно собрать демографические данные о клиентах, такие, например, как возраст, до­ход и сфера занятости, а также сведения об их стиле жизни и потребностях или другие необходимые данные. Банк должен понимать, что служит мотивацией для покупки услуги потребителем. Сбор таких данных — нелегкое и недешевое занятие, и получение всех данных не всегда экономически оправдано. Однако, любая информация о клиентов лучше, чем ее отсутствие.

Понимание клиентов и их потребностей поможет банкам определить, какие из рассматриваемых стратегий и инструментов будут наиболее эффектив­ны для управления спросом на их услуги. Например, снижение или повышение процентных ставок используется для переноса спроса на банковские услуги с пикового периода на внепиковый. Однако если клиенты — обеспеченные люди, нечувствительные к небольшим ценовым ко­лебаниям, эта стратегия может оказаться неэффективной. Хуже того, она может привести к восприятию услуги этими клиентами как услуги более низкого качества или менее надежные.

Понимание клиентов и их потребностей также помогает определить различные составляющие спроса, когда они есть. Например, маркетологи банков давно уже обнаружили, что спрос на их услуги можно разделить на две группы — краткосрочные кредиты и регулярное обслуживание. Чтобы обслужить обе эти группы клиентов более эффективно, банки резервируют средства, выделяют часть оборудования и обслуживающего персонала для обеспечения срочных займов, в то время как остальные обслуживают постоянных клиентов. Очевидно, что каждая составляющая спроса имеет свой ха­рактер.

**ИЗУЧЕНИЕ ПРИРОДЫ И ХАРАКТЕРА СПРОСА**

Знание клиентов и их потребностей необходимо, но недостаточно для эффективного управления спросом. Маркетологи банков должны также изучить природу и характер спроса, так как многие факторы, такие как погода и социальные, политические или иные события в обществе, сильно влияют на спрос на банковские услуги. Одни из этих воздействий предсказуемы, другие – нет. Понимание характера и поведения спроса требует данных, которые опять-таки не всегда легко и дешево собрать, но без этого невозможно эффективно управлять спросом. Очевидно, знание характера спроса не только поможет операционным менедже­рам выбрать правильную стратегию и повлиять на спрос, но также поможет эф­фективно управлять предложением банковских услуг.

**СТРАТЕГИИ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА СПРОС**

Спрос на банковские услуги не находится под прямым контролем банка. Он зависит от многих факторов, таких как цена, предложение и цены конкурентов, уровень доходов потенциальных клиентов, доступность услуги и т.д.

Тем не менее банки могут влиять на спрос, используя одну или несколько стра­тегий, рассмотренных в этом разделе. Но не все эти стратегии подходят или оп­равданы для каждого вида банковской деятельности.

Ценообразование. Эта стратегия наиболее очевидна: снижение процентных ставок увеличи­вает спрос на кредит услуг, а повышение — наоборот. Увеличение процентов по вкладам способствует увеличению их сумм и количества. Другой часто используемый метод ценообразования — краткосрочное изменение процентных ставок. Некото­рые банки предлагают свои услуги по ценам ниже нормы, чтобы перейти от пе­риода пикового спроса к внепиковому периоду. Цена может быть достаточно сильным стимулом для потребителей приобрести услугу в период низкого спроса, таким образом сглаживая резкость колебаний спроса. Изменение периода пикового спроса важно для эффективного использования ресурсов, таких как рабочая сила и обслуживающие мощности. Если спрос не поддается регулированию, банк должен либо увеличить уставной капитал и объем услуг, чтобы удовлетворить максимальный спрос, либо потерять клиентов, которые создают спрос в пиковый период. Первая альтернатива приведет к неэффективному использованию финансовых средств и технических ресурсов; обслуживающие мощности и сотрудники будут простаивать во внепиковый период. Второй вариант может повлечь за собой снижение прибыли или даже несостоятельность банка.

Предварительные заказы и назначение приемов. Другая очень распростра­ненная стратегия управления спросом, используемая многими банками, заключа­ется в предложении своих услуг с помощью предварительных заказов или назначе­ния приемов. Это похоже на «создание запасов» спроса или на отложенный спрос на услуги. Такая практика подходит для услуг, которые недоступны в большом объёме, но высоко ценятся клиентами. Крупным заемщикам банки предлагают свои услуги, используя бронирование или назначая приемы; при этом случайному потребителю оказание услуги вовсе не гарантировано. Предварительные заказы и назначение приемов обычно создают постоянный уровень спроса и гарантируют, что спрос не превысит установленного лимита. Правда, человек, которому не уда­лось записаться на прием на ближайшее время, может и не обратиться больше в этот банк. Но для клиентов такая практика тоже хороша. Возможно, главное пре­имущество — уверенность в получении услуги в назначенное время. Кроме того, потребитель экономит время: ему не придется ждать в очереди. Потребитель мо­жет не волноваться, получит ли он услугу и сколько времени придется провести в ожидании, а это избавляет его от стресса.

Недостаток системы предварительных заказов — это вероятность неявки клиентов. Заказ сделан или встреча назначена, но клиент не пришел. Банк потеряет доход, если сразу не заменит не явившегося клиента другим. С этой проблемой банки сталки­ваются очень часто. Так как быстро найти нового клиента практиче­ски невозможно, то иногда применяется практика, называемая избыточным 6ронироватем. Банки принимают больше предварительных заказов, чем могут выполнить. Это снижает вероятность не использования финансовых средств или технических ресурсов, но вызывает затруднения, если клиентов оказывается больше, чем имеющихся возможностей. Обычная практика банков в таких случаях — предо­ставление компенсации клиентам, которых не смоли обслужить. Или же заказчику предлагают обратиться в ближайший филиал или другой сравнимый банк.

Сообщение информации. Иногда простое обращение к клиентам помога­ет снизить пиковый спрос. Вывески, реклама и сообщения убежда­ют клиентов, что воспользоваться услугами банка лучше не в пиковый период, так как в другое время процентные ставки ниже или выше, людей меньше, поездки удобнее, а посещения приятнее.

Предложение услуг, которые имеют противоположно циклический характер спроса. Спросом на некоторые услуги чрезвычайно трудно управлять. Он имеет четко определенный и неэластичный, сезонный характер, безразличный к цено­вым стимулам. Заказы или сообщение информации обычно неэффектив­ны для изменения характера или сглаживания пиков спроса. Спрос на эти услуги либо чрезвычайно низкий, либо вообще отсутствует в несезонный период. Одно из возможных средств против этого — предложить дополнительные услуги, кото­рые могут обеспечить те же мощности и, возможно, тот же персонал, но спрос на которые имеет противоположный циклический, сезонный характер.

Предложение дополнительных услуг. Потерю постоянных клиентов из-за длинных очередей можно снизить, переключая их внимание на дополнительные услуги. В период пикового спроса дополнительные услуги делают ожидание оче­реди обслуживания более приятным для клиента и увеличивают вероятность того, что он не расстанется с банком или вернется. Таким образом, использование банкомата, дополнительные финансовые консультации или комната отдыха могут сохранить постоянных клиентов банка. Созда­ние озелененных ареалов или площадок для активного отдыха сохранит клиентов, если отсрочено начало переговоров. В сущности, дополнительные услуги представляют собой первую стадию двухэтапной очереди

Обслуживание на первой стадии может растянуться до такой степени, что пос­ле первой стадии клиент покинет всю систему обслуживания вполне удовлетво­ренным.

Реклама и продвижение продаж. Продвижение услуг и реклама — это два до­полнительных инструмента для стимулирования спроса. Программа по продви­жению услуг предлагает дополнительные выгоды или сниженные цены в течение ограниченного времени..

**УПРАВЛЕНИЕ ПРИБЫЛЬЮ**

Управление прибылью — это подход, который впервые появился в отрасли воз­душных перевозок, но применяется также в банковском бизнесе. Цель управления прибылью состоит в максимизации дохода или объема выработки от приносящих доход единиц, ограниченных в количестве в заданный период времени. Управление прибылью можно применять, когда:

1) банк имеет относительно постоянный объем деятельности;

2) спрос можно разделить на четко определенные сегменты;

3) финансовые запасы временны;

4) результат деятельности легко продать заранее;

5) колебания спроса значительны;

6) себестоимость и предельные издержки от деятельности, связанной со сбытом низки, а затраты, необходимые на изменение объема деятельности, высоки.

Основная идея управления прибылью — разделить запасы финансовых средств, приносящих доход единиц и продавать их различным сегментам потребителей. Например, банки подразделяют клиентов на сегменты следующим образом: крупные фирмы, обеспеченные вкладчики, для которых не имеет большого значения процентная ставка, а надежность сохранения сбережений, частные бизнесмены, которые берут кредит на короткий срок и должны вернуть его к определенной дате.

Все эти уровни обслуживания предлагаются в одном банке; следователь­  
но, задача в том, как распределить места обслуживания между этими груп­пами. Заказы оформляются заблаговременно; а значит, главное — гарантировать достаточное количество средств для обслуживания крупных клиентов, обратившихся в более поздние сроки.

Система управления прибылью для оптимизации дохода должна решить четыре основных вопроса. Это характер спроса на услуги, предоставляемые по различным тарифам и ценам, политика избыточного бронирования, эластичность спроса и информационная система.

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Наука о методах управления предлагает мощные инструменты управления как спросом на услуги, так и их предложением. Два из них, теория массового обслуживания и моделирование, особенно полезны при принятии решений об управ­лении спросом и предложением. Модели массового обслуживания помогают определить некоторые важные характеристики системы обслуживания, связанные с очередями в периоды пикового спроса или с ситуациями, когда спрос в какой-то период превышает объемы деятельности банка. Модели массового обслу­живания позволяют также оценить выполнение, предоставляя такие показатели как среднее время, проводимое клиентом в очереди и в системе обслужива­ния, среднее количество клиентов в системе и средняя длина очереди. Зна­ние таких важных показателей помогает операционным менеджерам принять правильное решение об объемах деятельности и спросе. Моделирование — это также мощный и популярный инструмент, часто используемый вместе с моде­лями массового обслуживания. Оно помогает менеджерам получить информацию о работе системы и отвечает на вопросы «что, если», касающиеся расширения или сокращения объемов деятельности.

**УПРАВЛЕНИЕ СПРОСОМ В ОЧЕРЕДЯХ**

Очереди у окошек обслуживания, кассовых аппаратов или у банкоматов возмущают многих людей, но большинство смиряются с ними как с неиз­бежным злом. Стратегии управления спросом на услуги эффективно влияют на деятельность большинства банков, но не могут полностью исключить очереди. Другими словами, очереди образуются даже в очень хорошо управляемых системах обслуживания.

Среди многих недостатков очередей можно назвать отказ клиентов вставить в очередь, т.е. некоторые клиенты отказываются ждать и покидают систе­му обслуживания. Это означает потерю некоторых клиентов; они могут прийти еще, но могут и уйти к конкурентам. Чтобы в конечном счете не произошло, это означает потерю дохода для банка.

Снижение времени ожидания — важная составляющая управления как спро­сом, так и предложением. Как отмечалось выше, наука о методах управления мо­жет помочь операционным менеджерам принять решение относительно системы обслуживания, чтобы снизить очереди и их негативное влияние на клиентов и банк. Рассмотрим другой подход к управлению спросом в том случае, когда образуются очереди. При этом подходе акцент делается на том, чтобы ожидание в очередях стало менее болезненным как для клиентов, так и для банков. Чтобы добиться этого, надо понять психологию людей в очередях. Давид Майстер (David Maister) сформулировал восемь утверждений о психологии лю­дей в очередях и советы, как смягчить проблему очередей.

1. Незанятый период воспринимается как более долгий, чем занятый. Многие банки осознали это и используют различные средства, отвлекающие вни­мание, чтобы занять клиентов. Некоторые имеют кафе, комнаты отдыха, где постоянные клиенты могут выпить и пообщаться в ожидании сво­его обслуживания. Газеты и журналы, которые можно увидеть в приемной, или телевизоры в комнатах ожидания — все это служит одной цели: отвлечь клиента от ожидания.

2. Ожидание вне процесса обслуживания кажется дольше, чем ожидание в  
процессе обслуживания. Ожидание кажется более коротким, когда обслуживание уже началось. Недовольство клиента выше, когда он ждет, чтобы его обслужили. Клиент опасается, что его забудут обслужить, но когда он находится в системе и процесс обслуживания уже начался, эти опасения проходят. Большинство банков предлагают клиентам, ожидающим за столиками, заполнить некоторые простейшие бланки документов, создавая тем самым впечатление, что обслуживание уже началось, и занимая время клиентов. Иногда достаточно простого осведомления, чтобы создать то же самое впечатление; письмо из банка, в котором говориться, что просьба предоставить кредит уже рассматривается, делает ожидание короче, особенно если указана приблизитель­ная дата решения.

1. Волнение делает ожидание более долгим. Как уже упоминалось, «опасение  
   быть забытым» может стать одной из причин волнения; незнание того, сколько времени потребуется ждать, чтобы получить услугу, какого качества будет эта услуга, достаточно ли у вас времени, в той ли очереди вы стоите, и сможете ли вы успеть получить обслуживание в операционном окошке до перерыва на обед — все это тоже основания для тревоги. Чтобы уменьшить беспокойство потребителей, ожидание можно сделать менее болезненным и воспринимаемым как более короткое.
2. Неопределенное ожидание дольше известного, имеющего определенный срок. Ожидание ощущается более длинным, если вы не знаете, когда вас начнут обслуживать, и как уже говорилось, это увеличивает беспокойство. Уточ­нение банком времени ожидания обычно помогает клиентам ус­покоиться и принять ситуацию. Однако оценка должна быть сделана как можно точнее, а если ошибаться, то лучше в большую сторону — это обычно приятно удивляет клиентов.
3. Необьясненное ожидание дольше объясненного. Когда людям объясняют  
   причины ожидания, они лучше его понимают и чувствуют себя комфортнее, но когда их держат в неведении, они чувствуют себя не в своей тарелке. Например, если секретарь объяснила клиентам в комнате ожидания, что председатель правления банка задерживается, так как он присутствует на срочном совещании, боль­шинство людей поймут и оценят задержку как оправданную. Следовательно, банки должны быть честными и предупредительными с клиентами и объяснять причины задержек, возникающих в системе обслуживания.
4. Несправедливое ожидание длится дольше объективного. Большинство людей расстроятся, если увидят, что кого-то обслужили вне очереди, или любые другие действия, противоречащие их представлениям о справедливо­сти. К сожалению, это нередко встречается. Например, кассир, который начинает работу у очередного операционного окошка банка, может начать обслуживать с конца другой очереди, а не со следующего к­лиента или сотрудник за стойкой, прекративший обслуживать вас, чтобы отве­тить на телефонный звонок или обслужить другого клиента в очере­ди, — все это нарушает ожидание справедливого обслуживания. Эти действия не только раздражают клиентов, но и создают иллюзию бо­лее долгого ожидания.
5. Чем ценнее услуга, тем дольше клиент готов ждать. Учитывая ценностную модель, которая определяет, на какие издержки готов пойти клиент, чтобы получить услугу, понятно, время ожидания вклю­чено в эту стоимость. То есть время, потраченное на ожидание, — это часть жертвы, которую клиент готов принести, чтобы получить услугу. Клиент готов заплатить тем большую стоимость, чем выше для него цен­ность услуги, и это относится как к денежной, так и к неденежной сто­имости. Менеджеры банков должны правильно понимать, какую ценность представляет услуга для клиента, чтобы гарантировать, что ожида­ние не выйдет за рамки стоимости услуги, определенной для себя клиентом.
6. Одинокое ожидание дольше группового ожидания. Ожидание большинства услуг проходит в компании с другими клиентами. То есть к­лиенты в буквальном смысле не одиноки в очереди. Однако, так как обычно клиенты незнакомы друг с другом, они могут чувствовать себя изоли­рованно, особенно если никто не разговаривает или ничто не отвлекает внимание. Операционные менеджеры должны по возможности создавать ситуации, в которых клиенты общались бы и разговаривали между собой. Это создает чувство общности, отвлекает внимание клиентов и «сокраща­ет» время ожидания.

Исследование восприятия ожидания, проведенное в филиале Бостонского банка, подтвердило, что как только восприимчивость ко времени ожидания возраста­ет, удовлетворенность клиентов снижается. Исследователи обнаружили, что наи­более важные для потребителей вопросы — это:

♦ Справедливость. Может ли вновь пришедший клиент встать впереди тех,  
кто уже стоял в очереди, или встать в начале очереди и быть обслуженным вне очереди?

1. Степень заинтересованности. Происходит ли что-нибудь интересное, что  
   могут наблюдать клиенты?
2. Позиция потребителя. Сколько времени может прождать клиент?
3. Окружающая обстановка. Удобно ли ожидание? Вынужден ли клиент  
   мерзнуть на холоде или страдать в душном помещении?
4. Ценность услуги. Насколько важен для клиента результат транзакции?  
   Насколько легко получить услугу где-либо еще? Может ли потребитель  
   прийти в другое время или для него это срочная операция?

**УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕМ**

**ОБЪЕМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Объем деятельности — это степень возможности системы предоставить услу­ги, на которых она специализируется. Следовательно, управление предложением означает управление объемом деятельности. Прежде чем перейти к об­суждению стратегий управления предложением, определим понятие объем деятельности и трудности, связанные с его оценкой. Затем проанализируем компоненты, составляющие объем деятельности или влияющие на него. Когда будет достигнуто твердое понимание объема деятельности и его составляю­щих, обсудим различные стратегии управления предложением и процессы маркетингового планирования.

Объем деятельности обычно определяется максимальным уровнем производительности. Это простое определение, однако, скрывает внутренние трудности этого понятия, а именно оценку производительности банковской деятельности. Как известно, две характеристики услуг состоят в том, что резуль­тат услуги неосязаем, и в том, что он нестандартен и может сильно варьировать­ся. Третья причина трудности — это то, что банки редко предлагают одну, стандартную услугу. Например, как оценить производительность банка? Выбрать ли в качестве результата деятельности число занятых операционных рабочих мест, окошек обслуживания, обслуженных клиентов, количество часов, отработанных техническими специалистами, менеджерами или кассирами? Ни одна из этих оценок не отражает действительного уровня обслуживания в банке. Например, если мы решим оценивать работу по числу занятых операционных рабочих мест или окошек обслуживания, то эта оценка не отразит различий в ресурсах, необ­ходимых для обслуживания разных клиентов. Даже если у банка только два крупных корпоративных клиента, объем обслуживания требует совершенно другого обслуживания, других ресурсов и других затрат, чем это необходимо для обслуживания частных лиц.

Другой интересный факт, представляющий трудность для операционных менеджеров, заключается в том, что даже с одним и тем же количеством со­трудников и финансовых и технических средств объем деятельности банка не может быть одним и тем же каждый день. Это происходит из-за того, что потребности кли­ентов в услугах различны, а значит, различно и их обслуживание. Например, из двух клиентов, пришедших к банковскому кассиру, одному требуется депонировать деньги с помощью одного чека и это займет у кассира не более 30 секунд, в то время как другой затребует ту же операцию для 15 чеков небольшой фирмы, а также операцию по переводу денег между счетами компании, что займет у кассира уже несколько минут. Когда у банка слишком много клиентов второго типа в какой-то определенный день, скажем, в пятницу, объем деятельности снижается. Таким образом, очевидно, что банк должен очень внимательно выбирать методы оценки деятельности, чтобы по возможности избежать таких проблем.

**СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОБЪЕМА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Существует семь основных составляющих объема деятельности: людские ресур­сы, здания, оборудование, инструменты, участие клиентов и альтернативные источники объема деятельности.

Людские ресурсы. Людские ресурсы напрямую связаны с совокупным резуль­татом деятельности. Количество людей, уровень квалификации и набор навыков составляют главные факторы этого компонента. Высококвалифицированные ра­ботники, организованные в хорошо мотивированные группы и обеспеченные луч­шим оборудованием, могут сильно повлиять на производительность. Более того, если руководство превосходно, а работа сотрудников справедливо вознагражда­ется, то такое объединение факторов руководства и мотивации увеличивает объем деятельности. Кроме того, людские ресурсы — очень гибкий компонент объема деятельности. Легче, нанять или уволить работников, чем купить или продать оборудование. Сотрудники могут работать полное рабочее время, неполное рабочее время или сверхурочно. Работников можно обучить выполнять разнообразные задачи.

Здания. Здания необходимы, чтобы разместить сотрудников и оборудование. Некоторые услуги банков могут оказываются по компьютерной сети, в этом случае клиенты не будут оцени­вать здания и помещения. Однако в большинстве случаев банки принимают клиентов в зданиях, где непосредственно оказываются услуги.

Оборудование и инструменты. Хотя все, что касается оборудования, опреде­ляется при разработке системы поставки услуг и на стадии стратегического плани­рования, когда оценивается предполагаемая эффективность намечаемых капита­ловложений, иногда замена на простое, недорогое оборудование или модификация имеющегося оборудования может обеспечить рост производительности, а значит, расширить объем деятельности. Например, банки вводят компьютерные терминалы для обработки заказов клиентов, заменив ручное заполнение форм. В то же время банки вводят терминалы, в которых к­лиенты вводят свои персональные коды, после чего на экране появляется данные о состоянии их счетов. Работу упростили и частично переложили на клиентов, но она стала выпол­няться гораздо быстрее.

Время. Время является компонентом в двух аспектах. Во-первых, объем дея­тельности можно изменить, изменяя соотношение между двумя периодами вре­мени или передвигая получение услуги на другой период. Особенно это касается обслуживания в периоды пикового спроса. Во-вторых, увеличение времени работы увеличивает и объем деятельности в определенный период.

Участие клиентов. Другой важный компонент объема деятельности для некоторых фирм — участие клиентов. Многие банковские услуги предполагают частичное выполнение задачи клиентами. Например, клиент выполняет всю работу на банкомате, чтобы снять деньги со счета. При оказании других услуг к­лиенты выполняют только часть необходимой работы, например, сами заполняют формы.

Альтернативные источники. Альтернативные источники объема деятельности бывают как внутренними, так и внешними. Внутренними источниками могут быть выведенные на время из эксплуатации оборудование или помещения, увеличение рабочих часов или числа смен. Внешним источником может стать выполнение ра­боты посредником или ее автоматизация. Лизинг ресурсов также предлагает различные альтернативы расширения объема деятельности.

**СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДЛОЖЕНИЕМ**

Маркетологам банков легче контролировать и регулировать пред­ложение услуг, чем спрос на них. Однако даже высокий контроль над предложе­нием услуг не гарантирует абсолютного соответствия спроса и предложения. Для увеличения или уменьшения предложения услуг можно применять различные стратегии, некоторые из них приведены ниже. Они основаны на умелом использо­вании одного или нескольких компонентов при изменении объема деятельности, а значит, и предложения. Не все эти стратегии подходят или оправданы для всех видов банковских услуг, как и в случае управления спросом.

Изменение численности рабочей силы. Эту стратегию можно эффективно при­менять в среднесрочной перспективе, т. е. в течение планируемого периода от 3 до 12 месяцев. Прогнозируя повышение или понижение спроса, менеджеры постепенно увеличивают или сокращают штат сотрудников, Также, зная сезонные точки максимума и минимума спроса, банки могут нанять персонал на сезон. Главный недостаток этой стратегии - высокая стоимость найма, обучения и увольнения сотрудников, а также трудность формирования приверженности к фирме среди сотрудников.

Перекрестное обучение сотрудников. Большинство банковских услуг включает выпол­нение нескольких задач, спрос на каждую из которых не может быть всегда одинаковым. Обучение сотрудников выполнению заданий, отличных от их обыч­ных обязанностей и полномочий по обслуживанию клиентов, помогает увеличить производительность в период пикового спроса. Эта стратегия имеет и другие пре­имущества: она помогает сотрудникам развиваться, получая дополнительные на­выки, и уменьшает рутинность, неизбежную при выполнении изо дня в день одной и той же работы.

Работники с неполной занятостью. Многие фирмы сегодня рассчитывают на сотрудников с неполной занятостью, которые составляют значительную долю их потребности в рабочей силе. Четверть рабочей силы в Соединенных Штатах, по оценкам, работает временно, с неполной занятостью или на контрактной основе. Наем сотрудников с неполной занятостью подходит лучше всего, когда ежедневная потребность в рабочей силе для оказания услуг имеет четкий и ясный характер, как техническое обслуживание банкоматов. Использование рабочих с неполной занятостью, когда оно оправдано, дает фирме значительную гибкость в случае изменения объема деятельности и позволяет менеджерам контролировать предложение услуг.

Увеличение участия клиентов. Клиенты могут быть ценным источником рабочей силы, и некоторые фирмы могут их использовать. Например, в некоторых банках клиенты сами заполняют бланки и формы некоторых документов, а потом приносит их к столу или окошку обслуживания. Участие клиентов в целом снижает потребность банков в обслуживающем персонале и повышает скорость обслуживания, а значит, и объем деятель­ности. Однако при этом есть риск, что из-за отсутствия опыта клиенты могут вы­полнять работу медленно и вызывать тем самым снижение объема деятельности.

Аренда оборудования. Оборудование — важный компонент объема деятель­ности при оказании многих услуг. Значит, чтобы увеличить объем деятельности, недостаточно только увеличить число сотрудников. Рост занятости обычно сопро­вождается ростом производительности оборудования. Когда потребность в уве­личении занятости временная, покупка оборудования экономически не оправда­на. В таких случаях банк может арендовать или взять в лизинг необходимое оборудование. Это обычная практика в банковской сфере, когда банки арендуют или берут в лизинг компьютеры, сейфы или другое технологическое оборудование.

Расширение или реконструкция зданий. Часто производительность можно увеличить, просто переехав в помещение с лучшей планировкой или разработав лучшую схему расположения оборудования в старом помещении. Лучшее осве­щение, кондиционирование и система отопления способствуют производительно­сти, а значит, расширяют объем деятельности.

Автоматизация. Автоматизация задач, выполняемых человеком, в производственной сфере применяется уже много лет. Главные преимущества автоматизации заключаются в сравнительно низкой себестоимости, высоком объеме и стабильнос­ти выпуска, а значит, в более высоком качестве продукта. Автоматизация банковских услуг не всегда желательна, так как она обычно обезличивает услугу. Однако в некоторых случаях скорость и более низкая себестоимость наряду с другими преимуществами делают автоматизацию весьма привлекательной.

Увеличение времени обслуживания. Некоторые банки могут увеличить объем своей деятельности, продлив часы работы при определенных обстоятель­ствах или в период увеличенного спроса. Например, некоторые продлевают время работы в течение периода рождественских покупок.

Улучшенное календарное планирование. Впечатляющего роста возможнос­тей можно добиться, если улучшить календарное планирование деятельности персонала. Наука управления предлагает средства, которые могут оптимизировать график работы персонала, например, кассиров банков а также расположение и график работы пунктов обслуживания.

Практическое значение очередей

Прежде чем перейти к подробному рассмотрению основ теории очередей, рассмотрим пробле- му очередей с качественной стороны. На рис. 5.2 показан входящий поток заявок на обслуживание сервисного предприятия (например, банка) и сервисные возможности этого предприятия (например, количество кассиров и банковских служащих по предоставлению ссуд).

Одной из важнейших переменных является объем входящего потока заявок за конкретный период времени работы сервисной системы. В системе предоставления услуг изменение потребительского спроса приводит к изменению объема оказываемых услуг, часто превышая нормальную пропускную способность. Существует несколько способов управления входящими потоками. Так, например, можно намеренно сократить длину очереди (например, отвести несколько площадок в ресторане, специализирующемся на обслуживании в автомобилях); ввести конкретные часы для конкретных категорий посетителей, предложить специальные услуги. Если же говорить о собственно каналах обслуживания, то можно влиять на время обслуживания, используя для этого более быстрые или медленные каналы, разное оборудование, инструментарий, материалы, разное расположение помещений, разное время наладки оборудования и т.д. Существование очередей - это нормальное состояние производственной системы; ими довольно эффективно можно управлять с помощью средств системного менеджмента и

проектирования. Известный исследователь теории очередей профессор Ричард и его коллеги предложили очень полезные рекомендации для управления очередями, основанные на результатах изучения работы банков (врезка "Рекомендации по управлению очередями").

Система массового обслуживания из трех основных компонентов:

• исходной генеральной совокупности пользователей (клиентов)

рассматриваемой сервисной системы;

• сервисной системы;

• сценариев выхода клиентов из сервисной системы (возвратиться обратно в исходную генеральную совокупность или покинуть ее?).

В следующих подразделах все этих три компонента обсуждаются подробнее.

Рекомендации по управлению очередями

Ниже представлены весьма полезные рекомендации для управления очередями, вытекающие из анализа количественных моделей очередей.

1. Определите приемлемое время ожидания для своих клиентов. Сколько готовы ждать ваши клиенты? На основе этой оценки определите требования к операциям.

2. Постарайтесь отвлекать внимание клиентов в процессе ожидания в очереди. Проигрывая музыку, показывая фильм по видео или развлекая клиентов каким-либо еще способом, вы сможете отвлечь их внимание от мыслей о необходимости стоять в очереди.

3. Информируйте клиентов о ситуации. Это особенно важно, если очередь превышает обычные размеры. Объясните клиентам причину сложившейся ситуации и расскажите, что конкретно делается для ускорения процесса обслуживания.

4. Не размещайте служащих, не занимающихся непосредственным обслуживанием клиентов, на виду очереди. Ничто так не раздражает людей в очереди, как вид работников, которые потенциально могли бы их обслуживать, но занимаются другими делами.

5. Разбейте очередь. Если можно выделить группу клиентов, обслуживание которых занимает немного времени, объедините их в отдельную очередь, чтобы их не задерживали те, на работу с которыми потребуется много времени.

6. Подготовьте обслуживающий персонал к работе с людьми, научите его быть вежливым и дружелюбным. Обращение к клиенту по имени или какие-либо другие индивидуальные знаки внимания очень способствуют устранению негативной атмосферы в длинной очереди. (Практическая рекомендация: вместо того чтобы просто учить служащих "быть дружелюбными", психологи советуют указывать, в какие именно моменты следует показывать свое доброе отношение, например улыбаться: при приветствии клиента, при приеме заказа или при расчете у кассы). Тесты с использованием специальных поведенческих моделей подтвердили, что в этом случае клиенты намного позитивнее воспринимают дружелюбное отношение обслуживающего персонала.

7. Стимулируйте посещение предприятия в периоды затишья. Информируйте клиентов времени, когда у вас практически не бывает очередей; сообщайте им и о периодах, когда наплыв посетителей особенно велик. Это позволит вам сгладить нагрузку.

8. Подходите к задаче сокращения очередей с точки зрения перспективы. Разрабатывайте планы альтернативных способов обслуживания клиентов. Если возможно, разработайте планы автоматизации или ускорения процесса обслуживания. Это однако не означает, что автоматизацию следует проводить за счет сокращения индивидуального внимания к посетителям, поскольку некоторые клиенты ждут от сервисного предприятия, кроме всего прочего, еще и доброго отношения.

Характеристика очередей

Как уже отмечалось, основными элементами системы массового обслуживания являются очереди (или несколько очередей) и имеющиеся в наличии каналы обслуживания. Ниже описываются основные характеристики очередей и правила управления ими, а также анализируются структуры очередей.

Параметры очередей

Основными характеристиками очередей являются: длина очереди,количество очередей ("хвостов") и дисциплина очереди.

Длина очереди

С практической точки зрения бесконечной называется любая очередь, длина которой по сравнению с пропускной способностью сервисной системы очень велика. Возможными примерами бесконечной очереди могут быть дорожные пробки, растянувшиеся на несколько километров, либо очередь в театральную кассу на несколько кварталов. Автозаправочные станции, загрузочные доки и автомобильные стоянки имеют ограниченную пропускную способность обслуживания очередей, которая регулируется юридическими нормами или техническими возможностями. Ограниченная пропускная способность накладывает отпечаток на управление очередями и одновременно вызывает перераспределение входящего потока. Клиенты, которым было отказано во вхождении в конкретную очередь вследствие недостатка места, могут присоединиться к данной генеральной совокупности позднее, а могут найти другую сервисную систему и выйти из генеральной совокупности рассматриваемой сервисной системы. И такие действия клиентов приводят к совершенно разным результатам.