

## ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПРОЦЕССУ СОЗДАНИЯ СЕРВИСНЫХ ПРОДУКТОВ

*Рассмотрен логистический подход к решению комплексной задачи – созданию новых сервисных продуктов. Логистический подход основан на повышении гибкости технологий обслуживания и позволяет адаптировать их к происходящим изменениям в спросе на предоставляемые услуги. Применение данного подхода требует разработки разнообразных вариантов эффективных бизнес-процессов обслуживания, направленных на недопущение возможных «провалов» в процессе потребления сервисного продукта потребителем. Актуальность работы обусловлена возрастающим спросом общества на качественные услуги, в том числе и туристские.*

*Ключевые слова:* логистика, сервисный продукт, туристские услуги, бизнес-процесс.

Рынки XXI в. характеризуются стремительным ростом товаров и услуг, более короткими жизненными циклами продуктов и возрастающими темпами разработок новой продукции. Бизнес становится все более сложным, а условия его развития – неопределенными. Обычного быстрого реагирования в нужное время недостаточно для удовлетворения потребностей подобных рынков. Логистика охватывает все стороны жизни любого предприятия, и так и должно быть. Задача современной логистики – обеспечить такие условия, чтобы именно нужная продукция, которая удовлетворяет строго определенным потребностям конечного потребителя, доставлялась в нужное место в нужное время. Такая задача означает, что конечный потребитель ставится на первое место, поскольку нет ничего важнее для предпринимателя, в конечном счете, чем потребитель его товара или услуги. Именно концепции логистики помогают достичь конечной цели любого бизнеса – получение максимальной прибыли за счет удовлетворения потребностей клиента.

Целью статьи является рассмотрение процесса создания сервисных продуктов с точки зрения комплексного использования логистического управления.

Важность логистического управления сервисными продуктами в настоящее время непрерывно возрастает, что объясняется развитием индустрии услуг и концентрацией в ней все большего числа компаний; нацеленностью их деятельности на конечного потребителя; развитием концепции всеобщего управления качеством сервиса. В связи с вышеизложенным, организациям сферы услуг приходится периодически изменять продуктовую стратегию, создавать новые виды предложений для потребителей, а также разрабатывать технологии их планирования и создания. Этот процесс зависит от рыночных факторов, поскольку фирмы постоянно ищут новые возможности удовлетворения запросов потребителей целевых сегментов и стараются дифференцировать характеристики своих предложений в конкурентной среде.

Благодаря появлению инновационных сервисных продуктов (например, использование Интернета в процессе предоставления услуг) фирмы разрабатывают новые бизнес-процессы оказания существующих услуг, что приводит к эффективному изменению процесса предоставления услуг и позволяет создавать новые конкурентные преимущества. В качестве примера можно привести переход туристских предприятий на систему обслуживания on-line с помощью Интернета (бронирование, продажа,

коммуникации). Интернет используется практически во всех основных бизнес-процессах внутри туристической компании, начиная от поиска и привлечения клиентов в качестве коммуникационного и маркетингового инструмента и заканчивая формированием турпродукта. Более радикальная форма инноваций сервисного продукта заключается в использовании технологических достижений для удовлетворения потенциальных, а также скрытых (неосознанных, невысказанных) потребностей клиентов.

Б. Чернышевым дано развернутое определение сервисного продукта как самостоятельной услуги или системы, объединяющей материальный продукт и сопутствующие услуги, обладающей определенным эффектом полезности, т. е. качеством, оцениваемым потребителем [1]. Отличительной особенностью сервисного продукта, например, туристского, в силу его неосязаемости и эфемерной природы (покупается некая мечта или ожидание клиента), является процесс предоставления обслуживания потребителя в виде накопленного определенного опыта. В процессе обслуживания явно задействованы и физические элементы – осязаемые объекты, на которые клиент получает право владения, например, обед в ресторане гостиницы. Но значительную часть цены, которую платит человек за услугу, составляет ценность сервисных элементов, включая труд, опыт и использование специализированного оборудования.

Другой важной особенностью сервисного продукта является одновременность его производства, предоставления и потребления. Следствием этой специфической черты услуг является то, что качество сервисных продуктов находится в непосредственной зависимости от характера и уровня взаимодействия персонала сервисной компании и ее клиентов, а также различных групп служащих между собой; от иных лиц, активно вовлеченных в процесс обслуживания или пассивно его наблюдающих; от способностей персонала в фиксированное время, а порой незамедлительно реагировать на запросы клиентов в процессе их обслуживания и при необходимости и внести коррективы в этот процесс.

Сервисные продукты невозможно хранить (складировать), однако, если колебания спроса велики, а производственные мощности и технологии предоставления услуг имеют ограниченную пропускную способность, сервисные организации начинают сталкиваться с серьезными проблемами (например, ожидания в очередях).

Решить эти проблемы, которые непосредственно влияют на состояние конкурентоспособности сервисных

организаций, помогают логистические подходы, основанные на повышении гибкости технологий обслуживания и позволяющие адаптировать их к происходящим изменениям в спросе на предоставляемые услуги. Эти подходы требуют разработки разнообразных вариантов эффективных бизнес-процессов обслуживания, направленных на недопущение возможных «провалов» в процессе потребления сервисного продукта потребителем.

Бизнес-процесс – это выполнение в компании той или иной работы, например, выполнение заказа клиента (от входящего звонка до получения оплаты и подписания акта). И у каждой работы есть некоторый алгоритм, который должен быть описанным, оптимальным и действительно соблюдаться. Бизнес-процессы являются основой процессно-ориентированного управления – сложного, но эффективного подхода к управлению компанией. Это идеальный управленческий инструмент, не только снижающий непроизводительные затраты, но и повышающий качество продукции; инструмент, позволяющий иметь полную информацию о текущем процессе бизнеса и принимать своевременные и стратегически верные решения. Именно процессный подход лег в основу стандарта менеджмента качества ISO 9000:2000, в котором под процессом понимается «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих активностей, преобразующих входы в выходы» (п. 3.4.1).

Определение границ бизнес-процессов может осуществляться на основе описанной М. Портером цепочки создания ценности, в которой выделяются основные (первичные) бизнес-процессы, обеспечивающие создание потребительской ценности продукта, и поддерживающие (вспомогательные) бизнес-процессы, обеспечивающие функционирование бизнеса и сопровождающие создание продукта на всем протяжении его жизненного цикла. При решении вопроса о границах процессов М. Портер предположил, что границы звеньев цепочки, а следовательно, и бизнес-процессов, находятся там, где производится добавление потребительской ценности продукта.

Рассматривая природу сервисных продуктов, важно понимать, каким образом их можно наглядно представить потребителям и как их создать. Уделяя внимание основным компонентам «маркетингового микса» – комплекса элементов «4Р» (продукт/услуга, продвижение (стимулирование продаж), цена, место и способ продажи), рассмотрим основные составляющие сервисного продукта, а также способы повышения его ценности и эффективности с помощью логистического подхода – определения и моделирования бизнес-процессов создания и предложения сервисного продукта.

Логистические и маркетинговые стратегии направлены на сглаживание и корректировку самих колебаний спроса, их реализация избавляет клиентов от необходимости стоять в очередях, а также позволяет фирме сбалансировать работу своих мощностей, гарантируя предоставление услуг в указанное время.

Определим место логистической составляющей в эффективной маркетинговой стратегии, которая реализуется с использованием ресурсов элементов «4Р» и ставит перед собой цель максимального удовлетворения потребности клиента. Логистическая стратегия, обеспечивая

запросы потребителей, относящиеся ко времени и месту наличия продуктов, а также к сопутствующим услугам, направлена именно на максимальное удовлетворение сервисным процессом, т. е. обслуживанием клиентов.

Сервисные предложения обычно состоят из основного продукта, окруженного множеством дополнительных элементов услуги. Основной продукт отвечает за удовлетворение базовой потребности клиента, например, за перевозку пассажира в определенный пункт назначения, предоставление номера в гостинице. Дополнительные услуги помогают добиться максимальной удовлетворенности клиента и повышают эффективность использования основного продукта. К ним относятся информационные и консультационные услуги, услуги по ведению документации, по решению проблем и услуги, связанные с гостеприимством.

Например, при рассмотрении расширенного сервисного продукта с высокой степенью контакта, направленного на человека, такого как предоставление номера в гостинице со всеми дополнительными услугами, определим основные его компоненты, которые необходимо учитывать при моделировании бизнес-процессов создания и предложения.

*Первый компонент* – основной продукт, который должен обеспечивать базовые преимущества, связанные с решением проблемы, ради чего потребитель обращается в сервисную организацию. В нашем случае это предоставление ночлега в гостинице.

*Второй компонент* учитывает следующие элементы: этапы процесса предоставления оказания основной услуги, способ и график доставки основного продукта потребителю, роль и степень участия потребителя в этом процессе, длительность и уровень эффективности процесса, стиль оказания данной услуги.

*Третий компонент* представлен группой дополнительных услуг, которые сопровождают основной продукт, способствуя и облегчая его использование, повышая полезность и привлекательность для потребителей. Дополнительными услугами в отеле могут быть предварительный заказ номера, услуги парковки, технологии регистрации и выписки гостя, услуги носильщика, питание, использование платных телеканалов, обслуживание номера и т. п. Каждый из этих дополнительных элементов, в свою очередь, требует определения и моделирования вариативной системы бизнес-процессов, предоставления их потребителям и заранее определенного уровня обслуживания.

*Четвертый структурный компонент* – последовательность и длительность операций логистической цепочки предоставления услуг во времени и пространстве (парковка, регистрация, услуги носильщика, использование номера, обслуживание в номере, питание и т. д.), ведь ни основной продукт, ни дополнительные услуги не предоставляются потребителям на протяжении всего процесса обслуживания [2].

Необходимо отметить, что учет в процессе моделирования основных логистических показателей – времени и места – обязателен и важен не только для составления графика обслуживания, но и для определения потенциальных издержек потребителей, связанных с получением

данной услуги, а также для правильного распределения ресурсов компании, предлагающей услуги. Очень важно определить оптимальное время, которое потребитель должен будет затратить на получение каждого элемента услуги. Например, при размещении заказа, регистрации в гостинице, расчете и т. п. потребители, как правило, стремятся минимизировать свои временные затраты или вообще не хотят тратить свое время на виды деятельности, которые они считают непродуктивными.

На основе вышеприведенного анализа структуры сервисного продукта можно сделать вывод, что логистика, отвечая за время и место во всех указанных структурных компонентах, должна обеспечить наличие продукта или услуги тогда и там, когда и где это нужно потребителям. Несомненно, что придание продуктам полезности времени и места требует значительных усилий и затрат. Компании, основная сила которых в производимом инновационном сервисном продукте, отличаются от конкурентов высоким качеством сервиса. Имея исключительно гибкую логистическую цепочку поставок, они способны справляться с изменчивым спросом.

Создание новых сервисных продуктов – это комплексная задача, выполнение которой требует от компании тщательного анализа многих аспектов ее деятельности: процессов, персонала и операций, результатов и преимуществ. Процессы можно отобразить с помощью специальных структурных планов, в которых указываются задачи сотрудников и последовательность операций, а также прослеживается опыт потребителей на каждом этапе процесса оказания услуг.

В большинстве случаев при моделировании бизнес-процессов разработчики рассматривают каждый процесс как дискретную единицу единого товаропроводящего механизма. В результате, возникает проблема совместимости отдельно разработанных логистических бизнес-процессов и их интеграции в общую систему процессов компании.

Определение логистических бизнес-процессов компании и их связей, как между собой, так и с другими бизнес-процессами компании, – это первый и основополагающий этап в процессе формирования логистической системы сервисной компании. Выполняя данную задачу, необходимо располагать достаточно глубокими знаниями процессного и системного подходов, позволяющих изначально, на стадии разработки, рассматривать каждый бизнес-процесс как элемент единого механизма.

Моделирование бизнес-процессов создания и предложения сервисного продукта является комплексной задачей, успех выполнения которой в значительной мере зависит от использования схем, известных под названием «логистические цепи», благодаря которым все процессы отображаются с помощью потоков, последовательностей, взаимосвязей и зависимостей. Логистические цепи сервисного процесса позволяют выявить характер взаимодействия между потребителем и сотрудниками сервисной компании, а также показывают, каким образом это взаимодействие поддерживается «невидимыми» дополнительными операциями и системами. Эти схемы отображают взаимосвязь между ролями, которые играют сотрудники компании, операционными процессами,

информационными технологиями и контактами с потребителями; с их помощью можно значительно повысить степень интеграции (управления маркетингом, операционного менеджмента и управления персоналом) любой сервисной фирмы.

Например, первым звеном традиционной туристской логистической цепочки является туроператор и страховая фирма (банк или иная кредитная организация), осуществляющая финансовое обеспечение ответственности туроператоров. Эта ответственность предусматривает определенные гарантии туроператора (гарантию банка под депозит определенной суммы средств или иное обеспечение, страхование профессиональной ответственности и т. п.). В случае каких-то недоразумений всю ответственность перед туристом берет на себя туроператор, а страховщик обеспечивает денежные выплаты согласно договору страхования гражданской ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договору о реализации туристского продукта. Как правило, туроператор не продает туристский продукт непосредственно туристу, а осуществляет деятельность по его формированию (заключает договоры с гостиницами, транспортными компаниями и др.) и реализации турагентствам. Именно турагентства являются следующим звеном логистической туристской цепочки – между туроператором и клиентом.

Туристский агент – важнейшее звено в логистической цепи процесса продажи туристского продукта, который в силу своих природных свойств и характера потребителя должен быть донесен до каждого потенциального потребителя. Отношения между турагентствами и операторскими компаниями строятся на основе договоров поручения, агентских договоров по типу поручения, а также смешанных договоров, включающих в себя элементы договора поручения и возмездного оказания услуг. Подобные документы выступают основным гражданско-правовым инструментом защиты прав потребителей, т. е. туристов при осуществлении ими путешествия, что и обуславливает необходимость его детального изучения. Если рассматривать упрощенно, то это последовательность некоторых действий, фиксирование всех возможных вариантов развития событий. Это и есть полноценные модели логистических бизнес-процессов. Если клиент доволен предложенными условиями, то процедура заключения договора считается завершенной.

Но по наблюдениям менеджеров агентств, договор о реализации турпродукта внимательно читает в лучшем случае каждый второй клиент. Постоянные клиенты его даже не открывают и подписывают, фактически, «на автомате». Неосведомленность туристов о своих правах и обязанностях турфирмы приводит к росту числа конфликтов, затрагивающих качество и объем туруслуг (претензии касаются отелей, задержки авиарейсов и т. п.). Как утверждают юристы-практики, основная масса претензий туристов вызвана несоответствием между ожидаемым и реальным сервисным продуктом.

Согласно закону о туристской деятельности, туристы должны быть проинформированы менеджерами турфирмы о правилах въезда в страну, местных традициях, особенностях и нравах, а также об иных особенностях, кото-

рые так или иначе могут повлиять на качество отдыха. Факт предоставления необходимой информации о сервисном продукте подтверждается выдачей памятки туристу, он расписывается в договоре, подтверждая, что ознакомлен с правилами пребывания в стране. На этой стадии создания сервисного продукта клиент может выразить пожелание внести в памятку не предусмотренные, но актуальные для него позиции в отношении поведения в чужой стране. Это имеет важное значение и для туроператоров, формирующих турпродукт и реализующих стратегию интеграции клиента в процесс создания сервисных продуктов.

Некоторые турфирмы используют несовершенство законодательной базы в своих интересах, недобросовестно относясь к выполнению своих обязанностей. При этом судебная практика показывает, что нередко отвечать за ошибки приходится не настоящему виновнику – поставщику сервисного продукта, а наиболее незащищенному участнику логистического бизнес-процесса – турагентству. Разработка различных моделей логистических бизнес-процессов поможет обезопасить его участников от подобных конфликтов еще на стадии создания турпродукта. Стоит учитывать, что только специально разработанные для определенной компании договоры, а не « типовые », являются надежной защитой для клиента и турфирмы, так как они максимально используют возможности действующего законодательства.

Характерными особенностями туристского продукта на российском рынке считаются следующие его свойства: достаточно высокая стоимость (недельный экономный отдых минимально обходится клиенту в месячный заработок, не считая дополнительных расходов на месте), ограниченность использования (намеченную поездку нельзя перенести или отказаться от нее, полностью вернув себе деньги), кредитование со стороны клиента (оплата турпоездки в визовые страны происходит за несколько недель и даже месяцев). Сюда можно добавить риски, связанные с техническими и природными катастрофами, а в последние годы – и с угрозой терроризма. Поэтому не случайно динамика изменения числа туристических фирм очень подвижна, а сроки их существования невелики.

Для описания и разработки логистических бизнес-процессов создания и предложения сервисного продукта требуется определить основные виды деятельности, связанные с предоставлением услуги, длительность их выполнения и выявить взаимосвязи между ними.

При разработке моделей логистических бизнес-процессов необходимо уделять особое внимание информационным потокам, отражающим все производственные и управленческие процессы сервисной компании, а также способам обработки и анализа информации.

Для стимулирования выработки идей при моделировании бизнес-процессов создания и предложения сервисных продуктов можно использовать следующие принципы:

– клиент по возможности должен сам участвовать в процессе моделирования (например, в мониторинге показателей); вовлекая его в процесс создания сервисного продукта, организация получает, таким образом, максимум информации относительно его предпочтений;

– отношения с поставщиками должны быть партнерскими, построены на принципах «синергии» (например, разработка общих стандартов обслуживания);

– необходимо создавать различные варианты бизнес-процессов, учитывающие всевозможные сценарии процесса обслуживания (например, формирование сервисного продукта с учетом индивидуальных запросов клиента и т. д.);

– следует централизовать обмен информацией при наличии децентрализации подразделений его участников (логистическая цепочка «туроператор – турагент – авиакомпания – гостиница – клиент» и т. д.) [3].

Использование логистического подхода к моделированию бизнес-процессов создания и предложения сервисных продуктов также дает менеджерам возможность определить потенциальные «узкие места» в сервисном процессе, т. е. моменты, которые чреваты значительным риском того, что процесс даст сбой и качество обслуживания понизится. На основе этих знаний менеджеры могут разработать модели бизнес-процессов, позволяющие избежать таких негативных моментов. Кроме того, в логистической цепи определяются операции сервисного процесса, которые, как правило, сопровождаются возникновением очереди. Для устранения задержек в процессе обслуживания разрабатываются и внедряются стандарты по каждому виду деятельности работников компании, включающие время, отводимое на выполнение каждой операции, максимальное время ожидания потребителей между их выполнением, а также должностные инструкции, регулирующие взаимодействие между служащими компании и потребителями.

Приступая к моделированию бизнес-процессов создания и предложения сервисных продуктов, необходимо представить их роль в общем ряду бизнес-моделей компании. В общем случае, задача использования логистического подхода к структурному описанию бизнес-процессов может преследовать следующие цели:

1. Стратегический анализ организации процессов компании с целью моделирования взаимодействия ее подразделений между собой и с контрагентами.

2. Организация и оптимизация логистических цепочек, упомянутых ранее. Однако только немногие компании могут позволить себе иметь полное описание своей деятельности с необходимой для управления степенью детализации. Поэтому в качестве объектов для формального описания должны быть выбраны «ключевые» процессы компании, наиболее сильно отражающиеся на ее конкурентоспособности (можно начать с выявления таких процессов с помощью типовых техник логистического анализа: методов ABC и XYZ и т. п.).

3. Постановка системы качества, также связанная с достижением стратегических целей предприятия, так как одно из требований стандарта качества ISO-9000 заключается в том, что деятельность компании рекомендуется описывать как совокупность бизнес-процессов, что позволяет достигнуть ее лучшей прозрачности в части обеспечения «гарантированного уровня качества разработок, производства и поставок продукции».

4. Формальное описание бизнес-процессов, которое является необходимым условием их компьютеризации.

Здесь надо еще точнее представить каждый из процессов – ресурсы, документы, исполнителей, действия, условия ветвления и т. п.

Таким образом, детальный, пооперационный анализ логистических бизнес-процессов позволяет достаточно легко выявить операции, затраты на выполнение которых требуется сократить за счет автоматизации, повышения производительности труда, нормирования, а в некоторых случаях за счет исключения данных операций или передачи на аутсорсинг. Однако стоит отметить, что одного желания и зрелости менеджмента компании еще недостаточно. В данном случае важно наличие логистических операторов в регионе, способных предложить подобного рода услуги, что является самым большим ограничением логистического аутсорсинга.

После полного описания бизнес-процессов компании, в том числе и логистических, начинается моделирование и создание интегрированной логистической системы всей компании, где все бизнес-процессы взаимосвязаны и оптимизированы.

Необходимость такой системы объясняется тем, что в современных условиях необходимы и важны не только оптимальное использование имеющихся ресурсов и повышение производительности труда, но и высокая степень управляемости, выражающаяся в гибкости и скорости реагирования на изменение внешней бизнес-ситуации при ориентации на постоянное активное взаимодействие с потребителями сервисных продуктов (CRM-технологии, call-центры и т. д.).

#### Библиографические ссылки

1. Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 1.
2. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. 4-е изд. М.: Изд. дом «Вильямс», 2005.
3. Ильин В. В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика. М. Изд. дом «Вильямс», 2006.

T. N. Odintsova

### PROCESS OF SERVICE PRODUCTS CREATION: LOGISTICAL APPROACH

*The logistical approach to solving a complex problem, in particular, creation of new service products is considered in this article. The logistical approach is based on increasing flexibility of service technologies and allows to adapt them to current changes within the demand for the supplied services. Application of this approach requires various variants of effective business-processes of service to be developed, in order to avoid eventual "failures" during the process of service product consumption by consumer. Urgency of the article is determined by increasing demand of the society for qualitative services, including tourist services.*

*Keywords: logistics, service product, tourist services, business process.*

© Одинцова Т. Н., 2010

УДК 688

И. И. Федорова

### ВЕКТОРНЫЙ АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЛДИНГА

*Рассматриваются основные проблемы сохранения конкурентоспособности холдинговых объединений. Предложен метод оценки эффективности деятельности машиностроительного холдингового объединения (метод шестикоординатного вектора) при определении готовности его к реформированию в условиях быстроменяющихся требований рынка.*

*Ключевые слова: конкурентоспособность, холдинговая организация, машиностроение, векторный анализ.*

Необходимость сохранения конкурентоспособности в условиях нестабильного рынка ставит перед менеджментом холдинговых организаций серьезные задачи. Опережающими темпами растут цены на ресурсы для производственных целей, на топливо, электроэнергию, а также налоги на землю. Сохранение конкурентных позиций требует значительного роста эффективности использования ресурсов. Это предполагает коренное техническое перевооружение, диверсификационную смену номенк-

латуры выпускаемой продукции с повышением ее качественных характеристик. Кардинальная модернизация производства невозможна без значительных инвестиций. Но при действующем уровне рентабельности и морально старении оборудования, которые характерны для большинства российских промышленных организаций, оно не привлекательно для внешних инвесторов, а собственных средств для решения масштабных задач модернизации недостаточно.