

## 10.12. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАЧЕСТВА СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ АБОНЕНТОВ СОТОВОЙ СВЯЗИ НА ОСНОВЕ GAP-АНАЛИЗА И QFD-АНАЛИЗА

Митяева О.А., старший преподаватель кафедры  
коммерции и менеджмента

*Тулский филиал Российского государственного  
торгово-экономического университета*

В статье представлен уникальный подход к управлению качеством сервисного обслуживания. Разработанная автором методика базируется на использовании элементов широко известных методик **GAP-** и **QFD-**анализа.

Методика позволяет трансформировать потребности клиента в конкретные требования к контролируемым параметрам системы сервисного обслуживания, определить направление действий, необходимых для достижения качества сервиса, которого требует потребитель.

Уровень сервисного обслуживания является важным фактором конкурентоспособности предприятия. Сегодня потребитель при выборе места покупки, поставщика товаров и услуг ориентируется не только на уровень качества самого товара (услуги), его цену, но и на качество сервисного обслуживания. В случае жесткой конкуренции на рынке, высокий уровень качества обслуживания часто становится главным аргументом потребительского выбора. Именно поэтому стандарты качества обслуживания определяются в зависимости от особенностей рынка и степени конкуренции на нем.

Российский рынок услуг сотовой связи в настоящее время находится на стадии зрелости и может быть назван высококонкурентным. В условиях жесткой конкурентной борьбы, когда функциональные возможности операторов практически одинаковы, на первый план выходят маркетинговые инструменты конкурентной борьбы, в частности, построение эффективной сервисной стратегии.

В контексте данной работы, сервис рассматривается как составная часть самого товара (услуги) и, согласно мультиатрибутивной модели Ф. Котлера, может быть отнесен к третьему уровню товара – «товар с подкреплением». Другими словами, сервисное обслуживание неотделимо от самого товара. Качество сервиса оказывает сильное воздействие на потребительское восприятие, то есть, в конечном счете, во многом определяет конкурентоспособность товара (услуги).

Руководители многих предприятий, не сомневаются в важности этого компонента конкурентоспособности, осознают необходимость грамотного управления им, более того активно внедряют и используют различные элементы сервис-менеджмента. Проблема заключается в том, что большинство мероприятий данного направления проводятся достаточно хаотично без конкретной привязки к реальным нуждам, потребностям и желаниям клиентов фирмы.

Автором разработана комплексная методика оценки и управления сервисом на предприятии, которая может быть использована в качестве одного из направлений повышения конкурентоспособности услуг на рынке сотовой связи.

В центре разработанной автором методики лежит объективно-субъективный подход к определению природы сервиса. Согласно этому подходу сервис можно представить как совокупность профессиональных и психологических составляющих взаимодействия клиента и компании-поставщика товара (услуги).

Применительно к отрасли сотовой связи понятие «сервис» может использоваться как понятие равнозначное самому термину «услуга». В частности, абонентам сотовых сетей доступен целый ряд неголосовых сервисов, «ассортимент» которых зависит от возможностей конкретного телефона и от спектра предложений компании-оператора.

Сервисы могут быть коммуникационными (обеспечивающими различные формы связи с другими людьми), информационными (например, сообщающими о прогнозе погоды или рыночных котировках), обеспечивающими доступ в Интернет, коммерческими (для оплаты с телефонов различных товаров и услуг), развлекательными (мобильные игры, викторины, казино и лотереи) и другими.

Оговоримся, что далее в работе под сервисом будем понимать – систему сервисного обслуживания (ССО) абонентов.

Проблемы качества сервиса рассматривались лишь несколькими учеными (Р. Смит, М. Хаустон, Э. Сассер, П. Одсен и Д. Викофф) [3, с. 510]. Знакомство с их и некоторыми другими работами позволяет выделить три важных момента:

- при оценке качества сервиса потребитель испытывает больше трудности, чем при определении качества товара;
- восприятие качества сервиса происходит в результате сравнения ожиданий клиента и фактического уровня обслуживания;
- оценка качества сервиса зависит не только от конечного результата, но и от самого процесса обслуживания.

Исходя из приведенных утверждений, качество сервиса подразумевает сравнение ожидаемого и реального уровней его предоставления.

Качество предоставляемого сервиса оценивается с учетом его соответствия уровню ожиданий клиента. Предоставление качественных услуг подразумевает, что ожидания клиентов постоянно подтверждаются и поддерживаются на одном и том же уровне [3, с. 511].

Р. Смит и М. Хаустон утверждают, что удовлетворенность обслуживанием зависит от подтверждения или опровержения первоначальных ожиданий клиента. В своей работе они рассматривают парадигму опровержения, в соответствии с которой сохранение удовлетворенности услугами связано со степенью и направленностью ощущения неудовлетворенности, которое, в свою очередь, зависит от исходных ожиданий клиента.

В анализе процесса обслуживания Э. Сассер, П. Одсен и Д. Викофф рассматривают три его аспекта – применяемые материалы, оборудование и действия персонала. Использование такого рода трихотомии подразумевает, что качество сервиса определяется не только его результатом, но и способом предоставления [3, с. 511].

Таким образом, на основе анализа работ отечественных и зарубежных авторов о природе сервиса были сформулированы основные принципы построения эффективной сервисной стратегии:

- открытость – наличие каналов обратной связи;
- дифференцированный подход. Предоставление различного по уровню сервиса различным сегментам рынка;
- многовариантность коммуникаций. Взаимодействие с потребителем по любым удобным ему каналам (голосовым

(voice), через Интернет сайт (Web), через электронную почту (e-mail) и т.д.);

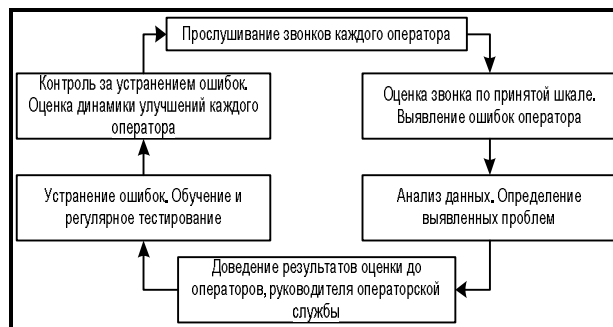
- системность – вся система коммуникаций должна работать как единая слаженная система;
- постоянный контроль и совершенствование – статистика и отчетность, ведение истории контактов и т.д.;
- простота и доступность – любой пользователь должен иметь возможность простого и понятного доступа к системе сервисного обслуживания;
- экономичность – экономически выгодная и экономически оправданная сервисная структура.

На рис. 1 представлен принцип постоянного контроля и непрерывного совершенствования качества обслуживания клиентов на примере работы справочной службы.

Для правильной оценки качества сервисного обслуживания на начальном этапе необходимо четко сформулировать критерии качества работы данной системы.

На основе сформулированного выше определения, согласно которому сервис представляет собой совокупность профессиональных и психологических составляющих взаимодействия клиента и компании-поставщика услуги, была разработана система показателей качества сервисного обслуживания. Были выделены следующие основные классификационные группы.

1. Показатели доступности.
2. Показатели эффективности решения вопроса.
3. Показатели комфортности (отношения).



**Рис. 1. Принцип постоянного контроля и непрерывного совершенствования качества обслуживания клиентов**

Кроме того, необходимо учитывать, что под понятием сервис скрывается многокомпонентная структура коммуникации с абонентами, включающая, в частности:

- web-сайт,
- офисы продаж,
- систему самообслуживания клиентов,
- справочную службу и т.д.

На основе всестороннего анализа системы сервисного обслуживания абонентов сотовой связи, автором разработана подробная классификация показателей качества обслуживания в разрезе вышеназванных классификационных групп (табл. 1).

**Таблица 1**

**КЛАССИФИКАЦИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ АБОНЕНТОВ СОТОВОЙ СВЯЗИ**

Канал коммуникации	Показатели доступности	Показатели эффективности решения вопроса	Показатели комфортности
1. Web-сайт	1. Наличие Web-сайта. 2. On-line консультант. 3. Среднее время ожидания ответа on-line консультанта	1. Полнота информации, представленной на сайте. 2. Полнота ответов on-line консультанта	1. Комфортность пользования сайтом компании
2. Офисы продаж	1. Количество офисов (центров обслуживания абонентов) в регионе. 2. Количество точек продаж в регионе. 3. Удобство расположения офисов. 4. Среднее время ожидания консультанта	1. Решение вопроса при первом обращении клиента. 2. Четкость и понятность ответов сотрудников офиса продаж. 3. Предоставление дополнительной информации, позволяющей избежать проблем в будущем (предупредительность сотрудников)	1. Приятное впечатление от общения с сотрудником офиса продаж. 2. Скорость решения проблем клиента сотрудником офиса продаж. 3. Удобство офиса. 4. Психологическая комфортность внутренней обстановки офиса
3. Система самообслуживания клиентов. 3.1. ИССА (Интернет система сервиса абонентов)	1. Легкость доступа. 2. «Плохие часы». 3. Стоимость консультации	1. Полнота информации, представленной на портале. 2. Четкость инструкций, представленных на портале. 3. Понятность информации	1. Комфортность пользования. 2. Скорость решения вопроса
3.2. Голосовое меню (IVR)	1. Легкость доступа. 2. «Плохие часы». 3. Стоимость консультации	1. Полнота информации, представленной на портале. 2. Четкость инструкций, представленных на портале. 3. Понятность информации	1. Комфортность пользования 2. Скорость решения вопроса
3.3. USSD-портал	1. Легкость доступа. 2. «Плохие часы». 3. Стоимость консультации	1. Полнота информации, представленной на портале. 2. Четкость инструкций, представленных на портале. 3. Понятность информации	1. Комфортность пользования. 2. Скорость решения вопроса
4. Справочная служба	1. Наличие телефона справочной службы (горячей линии). 2. Среднее время ожидания ответа оператора. 3. Наличие многоканальной линии 4. Доля эскалаций	1. Решение вопроса при первом обращении. 2. Четкость и понятность ответов операторов. 3. Предоставление дополнительной информации, позволяющей избежать проблем в будущем (предупредительность сотрудников)	1. Вежливость операторов. 2. Доброжелательность операторов. 3. Готовность помочь клиенту. 4. Скорость решения проблем клиента

Контроль и анализ качества обслуживания на практике связан с рядом сложностей. Само понятие «качество обслуживания» носит достаточно субъективный характер, в связи с чем плохо поддается количественному анализу.

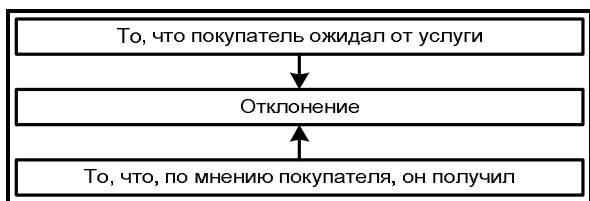
Именно поэтому для оценки и управления уровнем сервисного обслуживания необходимо не только разработать систему показателей, но и дать рекомендации по количественному их измерению.

В большинстве случаев, объективных оценок критериев качества обслуживания клиентов не существует. При этом речь может идти только о субъективной удовлетворенности услугами большинством пользователей. Именно поэтому ключевым элементом оценки качества сервиса является разработка рекомендаций по выбору наиболее эффективных методов сбора обратной связи в каждом конкретном случае.

Одним из основных компонентов разработанной автором методики является использование элементов так называемого **GAP**-анализа.

**GAP**-анализ – метод стратегического анализа, цель которого заключается в определении и анализе разрыва между текущим состоянием вопроса и желаемым (потенциально возможным). Анализ позволяет компании понять, какие аспекты ее деятельности должны быть улучшены, чтобы оптимизировать использование ресурсов и достичь максимальных результатов.

Упрощенно модель **GAP**-анализа оценки качества услуги представлена на рис. 2 [2, с. 768].



**Рис. 2. Упрощенная GAP-модель оценки качества услуг**

Суть этой модели заключается в определении стратегий и процессов, которые фирма может использовать для достижения превосходства в обслуживании потребителей.

Центральным элементом **GAP**-модели является «потребительское расхождение», заключающееся в несовпадении потребительских ожиданий и восприятия услуги. Соответственно главной задачей компании яв-

ляется сокращение данного расхождения с целью удовлетворения потребностей покупателей и выстраивания с ними длительных отношений. Для этого компания необходимо сократить все расхождения, лежащие в области корпоративного управления.

**GAP**-анализа включает в себя следующие основные этапы [1].

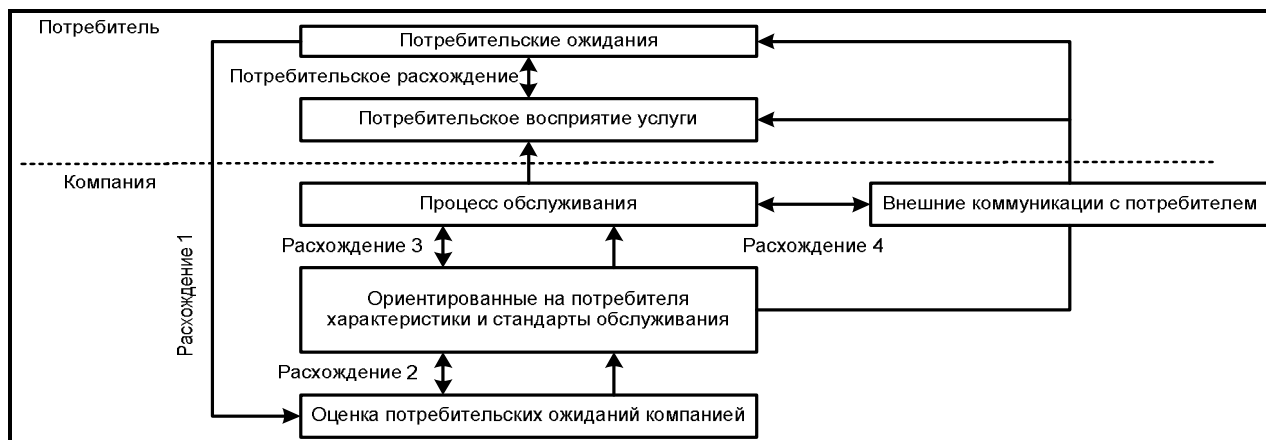
1. Определение текущего значения. На данном этапе собирается исходная доступная информация об имеющихся проблемах для последующего анализа.
2. Определение максимально доступного значения. Утверждения, формулируемые в установках должны быть максимально детальными и конкретными с одной стороны и с другой – соответствовать глобальным целям, глобальному видению.
3. Выбор критерия, по которому будет происходить рассмотрение. В рамках данного этапа необходимо разбить общий разрыв на составляющие, отвечающие каждому значимому направлению деятельности, по которым впоследствии будет вестись планирование. В ходе такого разбиения совокупности потребностей выявляются и группируются в основные категории. Таким образом, каждый раздел планирования представляет собой группу потребностей, оказывающую влияние на преодоление разрыва между настоящим и будущим.
4. Разработка набора планов (инициатив) по достижению. На этапе планирования подробно описывается комплекс мероприятий и инициатив по ликвидации избранных разрывов.

Применительно к управлению системой сервисного обслуживания абонентов сотовой связи модель может рассматривать в качестве идеального значения – ситуацию, когда все клиенты компании полностью удовлетворены. Текущее значение уровня удовлетворенности клиентов – это субъективная потребительская оценка сервисного обслуживания по системе оценочных критериев, выявленная путем проведения опросов абонентов, фокус-групп и других мероприятий по сбору обратной связи.

При этом, согласно разработанной автором методики, общий разрыв рекомендуется разбивать на четыре составные части:

- разрыв между ожиданиями клиента и представлением об потребительских ожиданиях компанией;
- разрыв между известными потребительскими ожиданиями и стандартами обслуживания;
- разрыв между существующими стандартами обслуживания и уровнем их соблюдения;
- разрыв между действиями и обещаниями.

Графическое изображение «модели расхождений» представлено на рис. 3.



**Рис. 3. Графическое изображение модели расхождений**

На схеме (см. рис. 3) в общем виде представлены все ключевые моменты анализа качества сервиса и влияющих на него факторов.

Рассмотрим более подробно каждое из выявленных расхождений.

- Разрыв между ожиданиями клиента и представлением об потребительских ожиданиях компанией. Руководители компаний не всегда понимают, какие черты ССО изначально означают для потребителей ее высокое качество, какие характеристики должна иметь услуга для того, чтобы соответствовать потребностям клиента, и какой уровень реализации этих характеристик необходим для обеспечения высококачественного сервиса.
- Разрыв между известными потребительскими ожиданиями и стандартами обслуживания. Наличие этого разрыва объясняется отсутствием у менеджмента компании четкой политики в отношении качества сервисного обслуживания.
- Разрыв между существующими стандартами обслуживания и уровнем их соблюдения. Даже если в компании приняты специальные правила надлежащего предоставления услуг и корректных отношений с клиентами, предлагаемый уровень сервиса все равно может оказаться недостаточно высоким по причине недостаточной вовлеченности персонала компании в процесс повышения качества сервисного обслуживания.
- Разрыв между действиями и обещаниями. Реклама и другие используемые фирмой средства маркетинговых коммуникаций оказывают влияние на ожидания потребителей. Если ожидания играют важную роль в восприятии качества услуги клиентами, то фирма не должна обещать в своей рекламе больше, чем она может сделать в действительности. В противном случае восприятие качества сервиса потребителями снижается.

Таблица 2

#### АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПРИЧИН РАЗРЫВА МЕЖДУ ОЖИДАНИЯМИ АБОНЕНТА И ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫМ УРОВНЕМ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Разрыв	Задача	Инициативы
1. Разрыв между ожиданиями абонента и представлением об потребительских ожиданиях компанией	Получение обратной связи от клиентов	Отбор методов сбора обратной связи; разработка системы анализа обратной связи; разработка сценариев реакции на получение положительной / отрицательной информации от клиентов
2. Разрыв между известными потребительскими ожиданиями и стандартами обслуживания	Написание клиентоориентированных стандартов обслуживания	Написание стандартов с учетом результатов анализа потока обратной связи; обеспечение четкости и понятности стандартов для всех сотрудников компании
3. Разрыв между существующими стандартами обслуживания и уровнем их соблюдения	Доведение стандартов до фактического исполнения	Обучение персонала методам сервисного обслуживания, прописанным в стандартах; разработка системы мотивации персонала; обеспечение контроля за соблюдением стандартов
4. Разрыв между действиями и обещаниями	Правильное формирование ожиданий клиента	Совершенствование корпоративной культуры; улучшение коммуникаций между отделами; контроль и корректировка внешних коммуникаций

Таким образом, внешние коммуникации могут повлиять не только на ожидания потребителей, но и на восприятие ими уровня сервиса. Напротив, расхождение между оказанными услугами и распространяемыми сведениями о сервисе (в форме преувеличенных обещаний и / или отсутствия информации о некоторых особенностях услуг, нацеленных на повышение уровня обслуживания) могут повлиять на восприятие клиентами качества полученной услуги.

В табл. 2 представлен анализ основных причин разрыва между ожиданиями абонента и предоставляемым уровнем сервисного обслуживания, а также рекомендации по их устранению, разработанные автором.

На основе всего вышеизложенного можно сделать вывод, что воспринимаемое потребителями качество сервиса является функцией величин и направлений выявленных разрывов.

При этом необходимо исследовать не только величину, но и направление каждого разрыва, так как разрывы могут оказывать как негативное, так и благоприятное влияние на восприятие потребителями качества сервиса.

Однако для управления уровнем качества сервисного обслуживания необходимо не только выявить и оценить структуру потребительских предпочтений в отношении сервиса, но и разработать систему мероприятий, позволяющих учесть пожелания клиентов, превратить их в реальные характеристики ССО.

С этой целью автор предлагает использовать в качестве базы исследования известную методику развертывания функции качества **QFD**. Данная методика нашла широкое применение в сфере управления качеством изделий. В рамках данной работы методика **QFD** была адаптирована к целям и процессам системы управления качеством сервисного обслуживания абонентов сотовой связи.

Предлагаемая методика структурирования функции качества сервиса (**QFDS**) позволяет трансформировать потребности клиента («голос потребителя») в контрольные характеристики-двойники; то есть она позволяет превращать общие потребительские требования, полученные путем оценивания рынка, сравнений с конкурентами и рыночных тенденций, в конкретные контролируемые характеристики процесса сервисного обслуживания. Другими словами, **QFDS**-анализ позволяет определить направление действий, необходимых для достижения качества сервисного обслуживания, которого требует потребитель.

Методика реализуется в построении плановой матрицы «Требования – Параметры». Данная матрица строится по перекрестному принципу: требования потребителей представлены в рядах (по горизонтали), а параметры процесса сервисного обслуживания – в столбцах (по вертикали) [4].

Проведение процедуры **QFDS**-анализа включает в себя несколько основных этапов.

#### Этап 1. Составление списка требований к ССО на языке потребителей

Этот этап – самая критическая часть процесса **QFDS**-анализа и обычно самая сложная. Сложность заключается в том, чтобы узнать и выразить, что на самом деле хочет потребитель, а не то, что компания думает о его желаниях. Список потребительских требований, «голос потребителя» формирует горизонтальные строки – входы в плановую матрицу.

В табл. 3 представлен перечень требований абонентов сотовой связи к уровню сервисного обслуживания в офисах продаж, выявленный на предыдущих этапах исследования.

Таблица 3

**ТРЕБОВАНИЯ АБОНЕНТОВ К УРОВНЮ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В ОФИСАХ ПРОДАЖ**

Первичные требования	Вторичные требования
Показатели доступности	1. Удобство посещения офиса 2. Среднее время ожидания консультанта
Показатели эффективности решения вопроса	1. Решение вопроса при первом обращении клиента 2. Четкость и понятность ответов сотрудников офиса продаж 3. Предоставление дополнительной информации, позволяющей избежать проблем в будущем (предупредительность сотрудников)
Показатели комфортности	1. Приятное впечатление от общения с сотрудником офиса продаж 2. Скорость решения проблем клиента сотрудником офиса продаж 3. Удобство офиса 4. Психологическая комфортность внутренней обстановки офиса

Первичные требования, которые и выражают основные пожелания потребителей, затем детализируются в требованиях второго уровня, образуя перечень уже более конкретных требований.

**Этап 2. Выявление контролируемых параметров процесса сервисного обслуживания**

В перечень параметров включают только те показатели, правильный выбор значений которых обеспечивает удовлетворение требований, предъявляемых потребителем. При этом желательно чтобы, эти характеристики могли быть выражены в измеримых терминах, так как фактические данные предстоит контролировать и сравнивать с целевыми значениями.

В зависимости от характера объектов и системы обслуживания различают технические и социально-технические ССО. В технических ССО человек не принимает непосредственного участия в процессе обслуживания. К ним, в частности, можно отнести Интернет-систему сервиса абонентов (ИССА), Голосовое меню (IVR), USSD-портал. Для их оценки достаточно оценить уровень технической составляющей организации сервиса.

Однако в большинстве случаев ССО являются социально-техническими, и поэтому при их анализе необходимо обязательно учитывать человеческий фактор.

В социально-технических системах главная роль отводится человеку, который становится основным субъектом обслуживания. Социальный характер процесса обслуживания оказывает существенное влияние на характер работы ССО. Примером социально-технической системы может служить система обслуживания абонентов сотовой связи в офисах продаж.

Перечень контролируемых параметров процесса сервисного обслуживания данной системы представлен в табл. 4.

Выявленный список контролируемых параметров формируют вертикальные столбцы в плановой матрице.

Таблица 4

**ПЕРЕЧЕНЬ ПАРАМЕТРОВ ПРОЦЕССА СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ АБОНЕНТОВ СОТОВОЙ СВЯЗИ В ОФИСАХ ПРОДАЖ**

Элемент ССО	Параметры
Основные фонды, техническое оснащение	Количество офисов компании
	Расположение офисов
	Удобство помещения
	Дизайн помещений
	Чистота помещения
Персонал	Количество и производительность оргтехники
	Численность персонала
	Структура персонала
	Уровень квалификации сотрудников
	Коммуникативность сотрудников
	Личностные характеристики сотрудников
	Внешний вид сотрудников
Четкость распределения прав, обязанностей и ответственности	
Уровень организации управления	Уровень организации коммуникационных процессов
	Четкость организации документооборота
	Эффективность системы мотивации и контроля персонала
	Психологический климат в коллективе

**Этап 3. Анализ зависимостей между потребительскими требованиями и контролируемыми параметрами процесса сервисного обслуживания**

Обычно, проблем с формированием списка параметров процесса сервисного обслуживания, не возникает. Недостатка в них нет, скорее существует избыток. Вопрос, однако, в том, верно ли эти характеристики отражают требования потребителя, сформулированные на его, потребителя языке? Поэтому после заполнения столбцов и строк плановой матрицы, необходимо проанализировать наличие зависимостей (связей) между потребительскими требованиями и контролируемыми параметрами.

Степень корреляции между потребительскими требованиями и контролируемыми параметрами может существенно различаться. Для характеристики силы связи в ячейки записывается степень взаимосвязи требований потребителей и параметров процесса ССО.

Степень корреляции определяется экспертно. Единицами шкалы являются:

- 1-слабая;
- 2-средняя;
- 3-высокая.

Если корреляция отсутствует, ячейку оставляют пустой (табл. 5).

Например, за потребность в «решение вопроса при первом обращении клиента» в первую очередь отвечают параметры «структура персонала», «уровень квалификации сотрудников», «четкость распределения прав, обязанностей и ответственности», «уровень организации коммуникационных процессов» и параметр «четкость организации документооборота». Средняя связь имеется с параметрами «количество и производительность орг. техники», «эффективность системы мотивации и контроля персонала», «психологический климат в коллективе» и слабая корреляция с параметром «коммуникативность сотрудников».

Таблица 5

## ЗАВИСИМОСТЬ МЕЖДУ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМИ ТРЕБОВАНИЯМИ И КОНТРОЛИРУЕМЫМИ ПАРАМЕТРАМИ ПРОЦЕССА СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Показатель	Количество офисов и их расположение	Режим работы офисов	Удобство помещения	Дизайн помещений	Чистота помещения	Количество и производительность орг. техники	Численность персонала	Структура персонала	Уровень квалификации сотрудников	Коммуникативность сотрудников	Личностные характеристики сотрудников	Внешний вид сотрудников	Четкость распределения прав, обязанностей и ответственности	Уровень организации коммуникационных процессов	Четкость организации документооборота	Эффективность системы мотивации и контроля персонала	Психологический климат в коллективе
Удобство посещения офиса	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Среднее время ожидания консультанта	-	-	2	-	-	3	3	2	3	2	1	-	3	2	2	2	2
Решение вопроса при первом обращении клиента	-	-	-	-	-	2	-	3	3	1	-	-	3	3	3	2	2
Четкость и понятность ответов сотрудников офиса продаж	-	-	-	-	-	1	-	-	2	3	3	-	2	2	-	2	-
Предупредительность сотрудников	-	-	-	-	-	1	-	-	3	3	3	-	2	2	-	2	-
Приятное впечатление от общения с сотрудником	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3	3	3	-	-	-	2	2
Скорость решения проблем клиента	-	-	2	-	-	3	1	2	3	2	1	-	3	3	3	2	2
Удобство ожидания и пребывания в офисе	-	-	3	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2
Психологическая комфортность внутренней обстановки офиса	-	-	2	3	3	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	3

Таким образом, из табл. 5 видно, что из всех рассмотренных выше факторов, влияющих на процесс обслуживания клиентов, качество управления ССО является наиболее важным, так как напрямую затрагивает интересы сотрудников и все другие элементы системы.

Высокая квалификация персонала и надлежащая культура обслуживания имеет большое значение для обеспечения качества работы ССО. В то же время хорошая индивидуальная подготовка работников никогда не сможет компенсировать недостатки в управлении ССО.

Проблемы в управлении ССО чаще всего выражаются в отсутствии четких и ясных инструкций для персонала, в дублировании функций сотрудников, в выполнении ими не собственных им функций, в низкой мотивации персонала и недостаточном контроле его деятельности со стороны руководства. Все это может являться причиной низкого качества работы ССО как социально-технической системы.

Заполнение матрицы связей обладает тем преимуществом, что дает возможность быстрого и наглядного представления об адекватности отражения контролируемых характеристиками процесса потребительских требований. Отсутствие связи (или преобладание значений «слабая связь») показывает, что некоторые потребительские требования не имеют соответствующих двойников или проявляют слабую связь с контролируемыми характеристиками процесса ССО.

Очень важный аспект использования рассматриваемой матрицы связей – ее способность выявлять противоречивые требования. В случае возникновения таких противоречивых требований для достижения отдельных потребительских требований может потребоваться оптими-

зация всей структуры ССО. На этом этапе, возможно, потребуется изменить или дополнить контролируемые характеристики ССО, чтобы добиться адекватного отражения всех потребительских требований.

#### Этап 4. Оценка рейтинга относительной важности требований с точки зрения потребителей

Приоритеты потребительских характеристик представляют собой оценку потребителями важности того или иного требования к ССО. Оценка важности критериев выявляется путем проведения опросов потребителей с учетом результатов сегментации рынка. В итоговой матрице **QFDS**-анализа представлена степень важности параметров для представителей одного из выявленных на предыдущих этапах исследования сегментов рынка сотовой связи. Оценка потребителями осуществлялась по пятибалльной шкале.

Рейтинг потребительских требований позволяет определить области наибольшего интереса, наивысших ожиданий, и, с другой стороны, выявить «узкие места», которые требуют усовершенствования.

#### Этап 5. Сопоставление характеристик ССО анализируемой компании и компаний-конкурентов

Оценка конкурентоспособности показывает, как потребители воспринимают сервис компании в сопоставлении с уровнем сервиса конкурентов. Эта оценка дает более четкое представление о сильных и слабых сторонах компании и тех его «узких местах», которые требуют усовершенствования. Информация для заполнения этой части плановой таблицы формируется на основании проводимых маркетинговых обследова-

ний, поступает от средств массовой информации и обратной связи.

Эта часть по сути является бенчмаркингом процесса сервисного обслуживания. Однако в отличие от традиционного бенчмаркинга, на этом этапе проводится сравнение конкурирующих систем не по объективным характеристикам системы, а по степени удовлетворения потребности потребителя набором характеристик системы. Данные опросов потребителей переводятся в пятибалльную шкалу и заносятся в таблицу. После проведения анализа конкурентов делается вывод о преимуществах и недостатках ССО.

Подчеркнем, что целью настоящей работы является демонстрация разработанной методики, а не формулировка конкретных рекомендаций конкретному участ-

нику рынка сотовой связи. В связи с этим, в плановой матрице QFDS операторы сотовой связи условно названы Компания 1, Компания 2 и т.д. При этом Компания 1 выступает в качестве основного объекта анализа.

**Этап 6. Расчет требуемой значимости уровней показателей**

На этом этапе определяется планируемый уровень удовлетворения потребителей и степень улучшения параметров ССО. После проведения ряда преобразований (табл. 6) в крайнем правом столбце получаем требуемую значимость (важность) уровня показателей для потребителя.

Таблица 6

**ПЛАНОВАЯ МАТРИЦА QFDS-АНАЛИЗА**

Показатель	Количество офисов и их расположение	Режим работы офисов	Удобство помещения	Дизайн помещений	Чистота помещения	Кол-во и производительность орг. техники	Численность персонала	Структура персонала	Уровень квалификации сотрудников	Коммуникативность сотрудников	Личностные характеристики сотрудников	Внешний вид сотрудников	Распределение прав и ответственности	Уровень организации коммуникац. процессов	Четкость организации документооборота	Эффективность системы мотивации	Психологический климат в коллективе	Степень важности для потребителя (1)	Компания 1 (2)	Компания 2	Компания 3	Компания 4	Планируемый уровень удовлетворенности потребителей (3)	Степень улучшения (4) = (3)/(2)	«Акцент» (приоритеты) компании (5)	Абсолютный вес (6) = (1) * (4) * (5)	Требуемая значимость уровня показателя (7) = (6) / sum (6)
Удобство посещения офиса	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	5	5	4	5	1	1	5	9,6
Среднее время ожидания консультанта	-	-	2	-	-	3	3	2	3	2	1	-	3	2	2	2	2	4	5	4	3	4	5	1	1	4	7,7
Решение вопроса при первом обращении клиента	-	-	-	-	-	2	-	3	3	1	-	-	3	3	3	2	2	5	4	5	3	5	5	1,25	2	12,5	24,1
Четкость и понятность ответов сотрудников офиса продаж	-	-	-	-	-	1	-	-	2	3	3	-	2	2	-	2	-	4	3	4	4	4	4	1,33	1,5	7,98	15,4
Предупредительность сотрудников	-	-	-	-	-	1	-	-	3	3	3	-	2	2	-	2	-	3	3	4	3	3	4	1,33	1,5	5,99	11,6
Приятное впечатление от общения с сотрудником	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3	3	3	-	-	-	2	2	4	3	4	5	5	4	1,33	1,2	6,38	12,3
Скорость решения проблем клиента	-	-	2	-	-	3	1	2	3	2	1	-	3	3	3	2	2	4	5	4	3	4	5	1	1	4	7,7
Удобство ожидания и пребывания в офисе	-	-	3	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2	2	3	4	5	4	5	4	4	1	1	3	5,8

Показатель	Количество офисов и их расположение	Режим работы офисов	Удобство помещения	Дизайн помещений	Чистота помещения	Кол-во и производительность орг. техники	Численность персонала	Структура персонала	Уровень квалификации сотрудников	Коммуникативность сотрудников	Личностные характеристики сотрудников	Внешний вид сотрудников	Распределение прав и ответственности	Уровень организации коммуникац. процессов	Четкость организации документооборота	Эффективность системы мотивации	Психологический климат в коллективе	Степень важности для потребителя (1)	Компания 1 (2)	Компания 2	Компания 3	Компания 4	Планируемый уровень удовлетворенности потребителей (3)	Степень улучшения (4) = (3) / (2)	«Акцент» (приоритеты) компании (5)	Абсолютный вес (6) = (1) * (4) * (5)	Требуемая значимость уровня показателя (7) = (6) / sum (6)
Психологическая комфортность внутренней обстановки офиса	-	-	2	3	3	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	3	3	3	5	5	4	3	1	1	3	5,8
Интегральный показатель важности улучшений	28,8	19,2	59,8	17,4	29	121,4	36,6	103,1	196,4	172,8	133,3	48,5	172,5	164,8	110,8	169,2	132,6	1716,2								51,85	100
Вес важности улучшения параметра	1,68	1,12	3,48	1,01	1,69	7,07	2,13	6,01	11,44	10,07	7,77	2,83	10,05	9,60	6,46	9,86	7,73	100								-	-

### Этап 7. Расчет интегрального показателя важности улучшений

Интегральный показатель важности улучшения для каждого из параметров рассчитывается путем последовательного сложения произведений требуемой значимости и, соответствующих, степеней корреляции параметра с каждым требованием потребителя.

Как видно из табл. 6, наиболее важными параметрами, требующими улучшения, являются «уровень квалификации сотрудников», «коммуникативность сотрудников», «четкость распределения прав и ответственности», и «эффективность системы мотивации и контроля персонала».

Таким образом, применение методики **QFDS**-анализа может помочь организации сосредоточить внимание на важнейших сторонах процесса сервисного обслуживания. Результатом применения методики являются понятные расчеты и формы, которые могут быть повторно использованы для анализа других сегментов и процессов. Расставляя приоритеты для каждого сегмента **QFDS**-анализ четко определяет задачи в области повышения качества сервисного обслуживания.

### Литература

- Гершун А. Технологии сбалансированного управления [Текст] / Гершун А., Горский М. – М. : Олимп-бизнес, 2006. – 416 с.
- Зайтамл В. Маркетинг сервиса [Текст] / Зайтамл В., Битнер М. – М., 2008. – 768 с.
- Парасураман А. Классика маркетинга [Текст] / Парасураман А., Зайтамл В., Берри Л. – СПб. : Питер, 2001.
- Сулливан Л. Структурирование функции качества [Текст] / Сулливан Л. // Совершенствование качества. – 1986. – Июнь. – С. 39-50.
- Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования [Текст] / Гильберт А. Черчилль. – СПб. : Питер, 2001. – 752 с.

### Ключевые слова

Сотовая связь; конкурентоспособность; потребительский выбор; качество сервиса; обратная связь; сервис-менеджмент; **GAP**-анализ; **QFDS**-анализ; маркетинговые исследования; маркетинговая стратегия.

Митяева Ольга Александровна

### РЕЦЕНЗИЯ

Вопрос об управлении качеством сервисного обслуживания в настоящее время является крайне актуальным. На самом деле, потребитель при выборе поставщика услуг часто руководствуется не только качеством самих услуг, но и наличием у компании грамотной и эффективной сервисной службы.

Методика, предложенная Митяевой Ольгой Александровной, представляет собой уникальную модификацию методик **GAP**- и **QFD**-анализа. В статье четко видно, что уровень качества обслуживания является интегральным показателем, включающим ряд частных показателей, большинство из которых не могут быть определены объективно. Использование же разработанной автором комплексной методики позволяет перевести субъективные потребительские требования в совокупность контролируемых характеристик и требований к процессу сервисного обслуживания клиентов.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения предложенной методики для повышения конкурентоспособности услуг сотовой связи.

Методика является достаточно универсальной и может быть использована для совершенствования системы сервисного обслуживания предприятиями практически любой сферы деятельности.

Работу Митяевой О.А. можно рекомендовать к опубликованию в изданиях, включенных в утвержденный Высшей аттестационной комиссией РФ Перечень ведущих научных журналов и изданий РФ.

Рамзанов И.А., д.э.н., профессор, Государственное унитарное предприятие города Москвы «ДОРИНВЕСТ»



## 10.12. BETTERMENT OF THE GRADE OF SERVICE OF THE SUBSCRIBERS OF CELLULAR COMMUNICATION ON THE BASIS OF THE GAP-ANALYSIS AND THE QFDS-ANALYSIS

O.A. Mityaeva, Senior Lecturer

*Branch of the «RSUTE» in Tula  
(department of commerce and management)*

In this article the unique approach for the quality management of the after-sales service is submitted. The technique developed by the author is based on the use of the elements of widely known GAP – and the QFD-analysis techniques.

The technique makes possible to transform needs of the client to the concrete requirements for the controlled variables of the service system, to detect a direction of the actions which are necessary for the achievement of the grade of the service which is demanded by the consumer.

### Literature

1. A. Gershun, M. Gorskiy. Balance management technologies [Text] / Gershun A., Gorskiy M. – M. : Olimp-Business, 2006. – 416 p.
2. V. Zeithaml, M. Bitner. Services Marketing [Text] / Zeithaml V., Bitner M.. – 2008. – 768 p.
3. A. Parasuraman, V. Zeithaml, L. Berry. Marketing classic [Text] / Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L.. – SPb. : Piter, 2001. – p. 508 – 526.
4. L. Sullivan. Quality Function Deployment [Text] / Sullivan L. // Quality Progress. – 1986. – June. – P. 39-50.
5. Cherchill, A. Gilbert. Marketing research [Text] / Gilbert A. Cherchill. – SPb. : Piter, 2001. – 752 p.

### Keywords

Cellular; competitiveness; consumer choice; quality service; feedback; service-management; GAP-analysis; QFDS-analysis; marketing research; marketing strategy.