

Выбор метода исследования процесса обслуживания клиентов в банке

О. А. Новокрещенова, магистрант второго года обучения по направлению «Менеджмент» программы «Управления качеством» ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева»

Автор статьи рассматривает возможность применения методов разработки и анализа процессов в деятельности банка для совершенствования процесса обслуживания. В статье проанализированы сущность, достоинства и недостатки методов управления процессами. В качестве примера построена диаграмма процесса выдачи кредита клиенту.

Ключевые слова: процесс обслуживания, методы управления процессом обслуживания, методы разработки и анализа процесса обслуживания, сервисный план

Согласно международным стандартам вся деятельность организации рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов. Под «процессом» понимается совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, преобразующая входные элементы в выходные.

Одним из наиболее важных и основных процессов в деятельности любой сервисной организации является процесс обслуживания клиентов. Процесс обслуживания – группа связанных между собой задач, последовательное решение которых обеспечивает создание добавленной ценности для потребителя. Процесс обслуживания клиентов можно представить в виде замкнутого цикла. Цикл обслуживания потребителей включает в себя ряд последовательных стадий, начиная от определения требований потребителя и заканчивая их выполнением (ИСО 9000:2000). Цикл обслуживания представляет собой повторяющийся законченный и замкнутый процесс, переводящий цель (удовлетворение потребности потребителя) в определенный планируемый результат (продукцию, предмет и объект) потребности.

По мере быстрого роста числа сервисных организаций в экономике, все большее число ученых-теоретиков и практиков рассматривают в своих работах проблему, касающуюся управления процессом обслуживания клиентов организаций. По данным ряда исследований, среди случаев потери клиентов две третьих приходится на недостатки именно в обслуживании, а приобрести нового клиента оказывается в 7-10 раз дороже, чем сохранить старого. Поэтому для успеха сервисной организации важно найти действенные способы контроля качества обслуживания, обеспечивающие удержание ее клиентов, так как

именно от процесса обслуживания зависит, насколько эффективно будет работать организация.

В целом успешность обслуживания зависит от достаточности необходимых компетенций специалиста, качества операций и клиентского портфеля услуг, эффективности проведения каждой сделки, своевременности действий по снижению рисков и получению прибыли.

Создание системы качественного обслуживания клиентов диктует необходимость грамотной организации ее построения, и, прежде всего, требуется разработка соответствующих технологий обслуживания клиентов, стандартов организации и оценки этой работы. [7]

Для успешной реализации цели процесса обслуживания клиентов – удовлетворения запросов потребителей и обеспечения требуемого уровня обслуживания, необходимо управлять деятельностью, направленной на ее достижение. Управление процессом обслуживания предполагает использование разнообразных методов, которые в их совокупности можно систематизировать и сгруппировать следующим образом (рисунок 1).

file:///C:/DOCUME~1/user/LOCALS~1/Temp/msohtmlclip1/01/clip_image001.gif

Р и с у н о к 1 Классификация методов управления процессом взаимодействия клиентов и сервисной организации

Необходимо отметить, что в выделенных группах вышеперечисленные методы не являются исчерпывающими, и на рисунке 1 приведены наиболее

распространенные из них. Кроме того, их распределение по представленным группам также является условным, так как большинство методов могут использоваться сразу на нескольких стадиях управления процессом. Например, метод QFD может использоваться как при анализе и идентификации проблем процесса, так и при его совершенствовании.

Методы разработки и анализа процесса занимают в рассматриваемой классификации особое положение, поскольку результативность применения конкретного метода данной группы определяет эффективность всего управленческого цикла и применения других методов на последующих этапах цикла управления процессом. Поэтому рассмотрим методы данной группы подробно.

Потребительский сценарий. Еще одно название данного метода - «потребительский протокол». Суть данного метода состоит в том, что не менеджер проектирует этапы процесса обслуживания, а сами клиенты. Индивидуально или в группах они выделяют стадии процесса обслуживания, проводят оценку данного процесса, а также высказывают свои идеи по поводу его совершенствования. Все это документируется в виде протокола.

Диаграммное проектирование. Специалисты по проектированию процессов в сфере услуг успешно используют данный метод, и зачастую блок-схемы этого метода они называют сервисными планами. Основной особенностью сервисного плана является разграничение тех операций, которые являются невидимыми для клиента и тех, которые происходят на его глазах. То есть, весь процесс обслуживания условно разделен на две части – процесс производства услуги и непосредственно ее оказания. Данные процессы взаимосвязаны, поддаются контролю и изменяемы, а задачи взаимозаменяемы.

Метод критических событий. Ключевой отличительной особенностью данного метода является получение от респондентов конкретных описаний проблем, связанных с процессами оказанной услуги. Поэтому метод предпочитает количественным качественные способы сбора информации: глубинные интервью, фокус-группы, а также прямое (скрытое) наблюдение за поведением клиента во время оказания ему услуги. Помимо внешних источников, метод опирается на внутренние источники информации: сведения о восприятии клиентами качества, остающиеся в памяти контактного персонала. Задачи метода состоят в том, чтобы обнаружить критические события, которые вызвали неудовлетворенность клиентов качеством услуг, выявить, не стали ли отдельные события критическими эпизодами, оценить их значимость. Значимость часто выявляется в контексте времени, прошедшего со времени события (ибо более неприятные из событий запоминаются дольше). Далее происходит систематизация полученных описаний, служащих толчком для конкретных действий по улучшению процессов оказания услуг. [2]

Точки соприкосновения. Процесс взаимодействия между персоналом фирмы и потребителями в момент производства и потребления услуги определяется как «точка соприкосновения». Именно в точках соприкосновения случаются так называемые «моменты истины», когда подтверждаются или не подтверждаются

ожидания потребителей. Менеджеру предлагается зафиксировать и перечислить все те моменты, когда потребитель контактирует с персоналом фирмы в процессе потребления услуги. Считается, что эти моменты поддаются контролю и таким образом становятся контролируруемыми факторами процесса обслуживания. Менеджер на основе соответствующего анализа может сократить либо увеличить количество точек соприкосновения, дать четкие указания контактному персоналу, как вести себя и что делать, как и какие задачи выполнять, а также сколько времени целесообразно потратить на выполнение задач в моменты соприкосновения с клиентом. Для каждой из них можно разработать свой набор приоритетных критериев качества обслуживания (надежность отзывчивость, убежденность, сочувствие, материальность). [1,с. 314]

Реинжиниринг. Сущность данного метода заключается в анализе и оптимизации сложившейся практики обслуживания с целью повышения эффективности функционирования организации с помощью маркетинга. Данный метод рассматривает организацию как механический организм. Считается, что в совместной деятельности всех отделов фирмы не должно существовать ничего лишнего, «износившегося» или не скоординированного [3]. Применительно к сфере услуг технология реинжиниринга состоит из двух стадий:

1. Фиксируется уже существующий процесс обслуживания в организации. Создается общая диаграмма процесса обслуживания, в которой показывается роль и задачи каждого отдела. Затем производится совместный анализ с целью выявления потерянного времени, дублируемых задач, нестыковок и т. п.

2. На основе проведенного анализа существующий процесс обслуживания подвергается необходимой модернизации.

Необходимо отметить, что данный метод во многом похож на метод диаграммного проектирования. Но его особенностью является то, что он рассматривают работу не только тех отделов, которые непосредственно занимаются работой с клиентами, но всех структурных подразделений организации. Однако в этой особенности заключается и основной недостаток метода реинжиниринга при его использовании в сервисных компаниях.

Каждый из рассмотренных методов успешно применяется в практике проведения различного рода исследований процессов обслуживания потребителей в сфере услуг. Вместе с тем, применительно ко всем методам можно выделить как достоинства их использования, так и недостатки, которые в систематизированном виде представлены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

Анализ возможной и ограничений применения методов разработки и анализа процесса обслуживания клиентов сервисной организации

Метод	Достоинства	Недостатки

1	2	3
Потребительский сценарий	<ul style="list-style-type: none"> – Выявляет сильные и слабые стороны процесса обслуживания. – Рассматривает процесс обслуживания глазами потребителя, что позволяет выявлять скрытые потребности клиентов и их требования к процессу обслуживания, а также более полно их удовлетворить. – Открывает возможность разработки нового сценария обслуживания или идеи новой услуги. 	<ul style="list-style-type: none"> – Клиенты оценивают только видимые им составляющие процесса обслуживания. – Некоторые требования клиентов, касающиеся совершенствования процесса обслуживания, могут быть трудно выполнимыми.

Окончание таблицы 1

Диаграммное проектирование	<ul style="list-style-type: none"> – Наряду с рассмотрением операций, видимых для клиента, рассматриваются и те операции, которые клиент не видит, но которые не менее важны для эффективного управления процессом обслуживания. – Осуществляется анализ взаимодействия различных подразделений в процессе обслуживания клиентов в организации. 	<p>Необходимо в одинаковой степени уделять внимание как невидимым, так и видимым клиенту частям процесса обслуживания. Если акцент будет смещен на технологическую сторону процесса обслуживания, может пострадать качество непосредственного оказания услуги клиенту, и наоборот.</p>
Метод критических событий	<ul style="list-style-type: none"> – Позволяет сразу сделать акцент на проблемы в обслуживании, которые в большей степени волнуют клиентов организации. – Возможность сравнить критические события, по мнению клиентов организации и критические события, по мнению сотрудников организации. 	<ul style="list-style-type: none"> – Клиенты оценивают только видимые им составляющие процесса обслуживания. – Высокая трудоемкость проведения опроса среди клиентов. – Субъективизм в оценке клиентов.
Точки соприкосновения	<ul style="list-style-type: none"> – Возможность моделирования качества процесса обслуживания. Для каждой из точек соприкосновения можно разработать свой набор приоритетных критериев качества обслуживания. – Вполне применим для разработки концепций производства и реализации 	<p>В некоторые точки вовлечены сотрудники из различных структурных подразделений организации. Это не всегда обеспечивает сопоставимость и объективность полученных оценок.</p>

	новых услуг.	
Реинжиниринг	Совершенствует работу не только отделов организации, непосредственно осуществляющих взаимодействие с клиентами, но всех структурных подразделений сервисной организации.	На практике достаточно трудно обучить персонал всех структурных подразделений фирмы маркетинговым технологиям.

Таким образом, у каждого из перечисленных методов существуют достоинства и недостатки. Выбор метода разработки и анализа процесса обслуживания клиентов сервисной организации зависит от специфики деятельности организации, от ее размера, материально-технических и человеческих ресурсов, которыми она располагает и т.д. На практике каждая сервисная организация выбирает и адаптирует под свои особенности деятельности один из перечисленных методов, а иногда при исследовании процесса обслуживания используется некоторая их совокупность.

Кредитная организация (банк) также является сервисной организацией, основным и наиболее важным процессом в деятельности которой является процесс предоставления клиентам услуг финансового характера. На наш взгляд, среди вышеперечисленных методов разработки и анализа процесса обслуживания наиболее предпочтительным для использования в банке является метод диаграммного проектирования. Использование данной методики позволит банку:

- проанализировать существующий процесс обслуживания;
- рассмотреть видимые и невидимые для клиента операции процесса обслуживания;
- рассмотреть взаимодействие различных подразделений в процессе обслуживания клиентов в банке;
- выявить и проанализировать проблемы данного процесса;
- разработать мероприятия по совершенствованию процесса.

С целью иллюстрации практических возможностей применения метода диаграммного проектирования при разработке и оптимизации процессов банковского обслуживания, рассмотрим его использование на примере процесса кредитования физического лица. Кредитные операции являются важнейшей доходобразующей статьей в деятельности современных банков. Несмотря на то, что банк предоставляет своим клиентам разные виды кредитов, можно выделить основные этапы процесса кредитования, которые обязательно проходит каждый клиент, обратившийся в банк за кредитом. На рисунке 2 представлены обязательные стадии данного процесса, видимые и невидимые для клиента операции, а также структурные подразделения, которые принимают

участие в процессе выдачи кредита. Середину рисунка 2 занимает черта, представляющая собой черту видимости – операции, представленные выше черты являются видимыми для клиента и он в их осуществлении принимает непосредственное участие; операции ниже черты видимости выполняются банковскими служащими вне присутствия клиента. За нижней пунктирной чертой показаны банковские работники и службы, которые выполняют выделенные операции.

Стадия 1

Стадия 2

Стадия 3

рассмотрение заявки клиента

оформление кредитного

договора,

выдача кредита

file:///C:/DOCUME~1/user/LOCALS~1/Temp/mshtmlclip1/01/clip_image002.gif

Р и с у н о к 2 Диаграмма процесса выдачи кредита клиенту

Среди основных выгод анализа и разработки процесса банковского обслуживания на основе метода диаграммного проектирования выделяются следующие:

1. Повышение прозрачности, управляемости и контролируемости процесса обслуживания клиентов в банке.
2. Снижение времени и издержек, повышение качества и эффективности процесса обслуживания.
3. Шаг к комплексному развитию банка. Анализ процесса обслуживания является этапом комплексного проекта по развитию деятельности банка. На основе использования методики анализа и разработки процесса обслуживания можно:
 - проводить его дальнейшую оптимизацию;
 - провести анализ не только процесса обслуживания, но и других процессов в банке;
 - проектировать новые процессы;
 - оптимизировать организационную структуру банка;
 - совершенствовать системы управления банка (информационную систему, систему управления финансами, систему стратегического управления и т.п.).
4. Правильный подбор персонала, повышение эффективности работы персонала и руководителей.
5. Повышение лояльности и удовлетворенности клиентов и, как следствие, повышение репутации банка.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1 Ватолкина, Н. Ш. Методы управления процессом обслуживания потребителей в организации сферы услуг / Н. Ш. Ватолкина. Менеджмент качества и устойчивое развитие в условиях инновационной экономики: Материалы Всерос. науч.-практ. конф., г. Саранск, 29-30 окт. 2009 г. – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2009. – С. 312-317.

2Лянцевич М. Внутренний маркетинг и качество в сфере услуг / М. Лянцевич.– [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>

3Новаторов Э. В. Методы разработки и анализа процесса обслуживания в маркетинге услуг / Э. В. Новаторов // [Маркетинг в России и за рубежом](#). – 2001. – №1. – С. 52-55.

УДК 336.71

Выбор метода исследования процесса обслуживания клиентов в банке

О. А. Новокрещенова, магистрант второго года обучения по направлению «Менеджмент» программы «Управления качеством» ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева»

Автор статьи рассматривает возможность применения методов разработки и анализа процессов в деятельности банка для совершенствования процесса обслуживания. В статье проанализированы сущность, достоинства и недостатки методов управления процессами. В качестве примера построена диаграмма процесса выдачи кредита клиенту.

Ключевые слова: процесс обслуживания, методы управления процессом обслуживания, методы разработки и анализа процесса обслуживания, сервисный план

Согласно международным стандартам вся деятельность организации рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов. Под «процессом» понимается совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, преобразующая входные элементы в выходные.

Одним из наиболее важных и основных процессов в деятельности любой сервисной организации является процесс обслуживания клиентов. Процесс обслуживания – группа связанных между собой задач, последовательное решение которых обеспечивает создание добавленной ценности для потребителя. Процесс обслуживания клиентов можно представить в виде замкнутого цикла. Цикл обслуживания потребителей включает в себя ряд последовательных стадий, начиная от определения требований потребителя и заканчивая их выполнением (ИСО 9000:2000). Цикл обслуживания представляет собой повторяющийся законченный и замкнутый процесс, переводящий цель (удовлетворение потребности потребителя) в определенный планируемый результат (продукцию, предмет и объект) потребности.

По мере быстрого роста числа сервисных организаций в экономике, все большее число ученых-теоретиков и практиков рассматривают в своих работах проблему, касающуюся управления процессом обслуживания клиентов

организаций. По данным ряда исследований, среди случаев потери клиентов две третьих приходится на недостатки именно в обслуживании, а приобрести нового клиента оказывается в 7-10 раз дороже, чем сохранить старого. Поэтому для успеха сервисной организации важно найти действенные способы контроля качества обслуживания, обеспечивающие удержание ее клиентов, так как именно от процесса обслуживания зависит, насколько эффективно будет работать организация.

В целом успешность обслуживания зависит от достаточности необходимых компетенций специалиста, качества операций и клиентского портфеля услуг, эффективности проведения каждой сделки, своевременности действий по снижению рисков и получению прибыли.

Создание системы качественного обслуживания клиентов диктует необходимость грамотной организации ее построения, и, прежде всего, требуется разработка соответствующих технологий обслуживания клиентов, стандартов организации и оценки этой работы. [7]

Для успешной реализации цели процесса обслуживания клиентов – удовлетворения запросов потребителей и обеспечения требуемого уровня обслуживания, необходимо управлять деятельностью, направленной на ее достижение. Управление процессом обслуживания предполагает использование разнообразных методов, которые в их совокупности можно систематизировать и сгруппировать следующим образом (рисунок 1).

file:///C:/DOCUME~1/user/LOCALS~1/Temp/msohtmlclip1/01/clip_image001.gif

Р и с у н о к 1 Классификация методов управления процессом взаимодействия клиентов и сервисной организации

Необходимо отметить, что в выделенных группах вышеперечисленные методы не являются исчерпывающими, и на рисунке 1 приведены наиболее распространенные из них. Кроме того, их распределение по представленным группам также является условным, так как большинство методов могут использоваться сразу на нескольких стадиях управления процессом. Например, метод QFD может использоваться как при анализе и идентификации проблем процесса, так и при его совершенствовании.

Методы разработки и анализа процесса занимают в рассматриваемой классификации особое положение, поскольку результативность применения конкретного метода данной группы определяет эффективность всего управленческого цикла и применения других методов на последующих этапах цикла управления процессом. Поэтому рассмотрим методы данной группы подробно.

Потребительский сценарий. Еще одно название данного метода - «потребительский протокол». Суть данного метода состоит в том, что не менеджер проектирует этапы процесса обслуживания, а сами клиенты. Индивидуально или в группах они выделяют стадии процесса обслуживания, проводят оценку данного процесса, а также высказывают свои идеи по поводу его совершенствования. Все это документируется в виде протокола.

Диаграммное проектирование. Специалисты по проектированию процессов в сфере услуг успешно используют данный метод, и зачастую блок-схемы этого метода они называют сервисными планами. Основной особенностью сервисного плана является разграничение тех операций, которые являются невидимыми для клиента и тех, которые происходят на его глазах. То есть, весь процесс обслуживания условно разделен на две части – процесс производства услуги и непосредственно ее оказания. Данные процессы взаимосвязаны, поддаются контролю и изменяемы, а задачи взаимозаменяемы.

Метод критических событий. Ключевой отличительной особенностью данного метода является получение от респондентов конкретных описаний проблем, связанных с процессами оказанной услуги. Поэтому метод предпочитает количественным качественные способы сбора информации: глубинные интервью, фокус-группы, а также прямое (скрытое) наблюдение за поведением клиента во время оказания ему услуги. Помимо внешних источников, метод опирается на внутренние источники информации: сведения о восприятии клиентами качества, остающиеся в памяти контактного персонала. Задачи метода состоят в том, чтобы обнаружить критические события, которые вызвали неудовлетворенность клиентов качеством услуг, выявить, не стали ли отдельные события критическими эпизодами, оценить их значимость. Значимость часто выявляется в контексте времени, прошедшего со времени события (ибо более неприятные из событий запоминаются дольше). Далее происходит систематизация полученных описаний, служащих толчком для конкретных действий по улучшению процессов оказания услуг. [2]

Точки соприкосновения. Процесс взаимодействия между персоналом фирмы и потребителями в момент производства и потребления услуги определяется как «точка соприкосновения». Именно в точках соприкосновения случаются так называемые «моменты истины», когда подтверждаются или не подтверждаются ожидания потребителей. Менеджеру предлагается зафиксировать и перечислить все те моменты, когда потребитель контактирует с персоналом фирмы в процессе потребления услуги. Считается, что эти моменты поддаются контролю и таким образом становятся контролируруемыми факторами процесса обслуживания. Менеджер на основе соответствующего анализа может сократить либо увеличить количество точек соприкосновения, дать четкие указания контактному персоналу, как вести себя и что делать, как и какие задачи выполнять, а также сколько времени целесообразно потратить на выполнение задач в моменты соприкосновения с клиентом. Для каждой из них можно разработать свой набор приоритетных критериев качества обслуживания (надежность, отзывчивость, убежденность, сочувствие, материальность). [1, с. 314]

Реинжиниринг. Сущность данного метода заключается в анализе и оптимизации сложившейся практики обслуживания с целью повышения эффективности функционирования организации с помощью маркетинга. Данный метод рассматривает организацию как механический организм. Считается, что в совместной деятельности всех отделов фирмы не должно существовать ничего лишнего, «износившегося» или не скоординированного [3]. Применительно к сфере услуг технология реинжиниринга состоит из двух стадий:

1. Фиксируется уже существующий процесс обслуживания в организации. Создается общая диаграмма процесса обслуживания, в которой показываются роль и задачи каждого отдела. Затем производится совместный анализ с целью выявления потерянного времени, дублируемых задач, нестыковок и т. п.

2. На основе проведенного анализа существующий процесс обслуживания подвергается необходимой модернизации.

Необходимо отметить, что данный метод во многом похож на метод диаграммного проектирования. Но его особенностью является то, что он рассматривают работу не только тех отделов, которые непосредственно занимаются работой с клиентами, но всех структурных подразделений организации. Однако в этой особенности заключается и основной недостаток метода реинжиниринга при его использовании в сервисных компаниях.

Каждый из рассмотренных методов успешно применяется в практике проведения различного рода исследований процессов обслуживания потребителей в сфере услуг. Вместе с тем, применительно ко всем методам можно выделить как достоинства их использования, так и недостатки, которые в систематизированном виде представлены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

Анализ возможной и ограничений применения методов разработки и анализа процесса

обслуживания клиентов сервисной организации

Метод	Достоинства	Недостатки
1	2	3
Потребительский сценарий	<ul style="list-style-type: none"> – Выявляет сильные и слабые стороны процесса обслуживания. – Рассматривает процесс обслуживания глазами потребителя, что позволяет выявлять скрытые потребности клиентов и их требования к процессу обслуживания, а также более полно их удовлетворить. – Открывает возможность разработки нового сценария обслуживания или идеи новой услуги. 	<ul style="list-style-type: none"> – Клиенты оценивают только видимые им составляющие процесса обслуживания. – Некоторые требования клиентов, касающиеся совершенствования процесса обслуживания, могут быть трудно выполнимыми.

Окончание таблицы 1

<p>Диаграммное проектирование</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Наряду с рассмотрением операций, видимых для клиента, рассматриваются и те операции, которые клиент не видит, но которые не менее важны для эффективного управления процессом обслуживания. – Осуществляется анализ взаимодействия различных подразделений в процессе обслуживания клиентов в организации. 	<p>Необходимо в одинаковой степени уделять внимание как невидимым, так и видимым клиенту частям процесса обслуживания. Если акцент будет смещен на технологическую сторону процесса обслуживания, может пострадать качество непосредственного оказания услуги клиенту, и наоборот.</p>
<p>Метод критических событий</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Позволяет сразу сделать акцент на проблемы в обслуживании, которые в большей степени волнуют клиентов организации. – Возможность сравнить критические события, по мнению клиентов организации и критические события, по мнению сотрудников организации. 	<ul style="list-style-type: none"> – Клиенты оценивают только видимые им составляющие процесса обслуживания. – Высокая трудоемкость проведения опроса среди клиентов. – Субъективизм в оценке клиентов.
<p>Точки соприкосновения</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Возможность моделирования качества процесса обслуживания. Для каждой из точек соприкосновения можно разработать свой набор 	<p>В некоторые точки вовлечены сотрудники из различных структурных подразделений организации. Это не всегда</p>

	<p>приоритетных критериев качества обслуживания.</p> <p>– Вполне применим для разработки концепций производства и реализации новых услуг.</p>	<p>обеспечивает сопоставимость и объективность полученных оценок.</p>
Реинжиниринг	<p>Совершенствует работу не только отделов организации, непосредственно осуществляющих взаимодействие с клиентами, но всех структурных подразделений сервисной организации.</p>	<p>На практике достаточно трудно обучить персонал всех структурных подразделений фирмы маркетинговым технологиям.</p>

Таким образом, у каждого из перечисленных методов существуют достоинства и недостатки. Выбор метода разработки и анализа процесса обслуживания клиентов сервисной организации зависит от специфики деятельности организации, от ее размера, материально-технических и человеческих ресурсов, которыми она располагает и т.д. На практике каждая сервисная организация выбирает и адаптирует под свои особенности деятельности один из перечисленных методов, а иногда при исследовании процесса обслуживания используется некоторая их совокупность.

Кредитная организация (банк) также является сервисной организацией, основным и наиболее важным процессом в деятельности которой является процесс предоставления клиентам услуг финансового характера. На наш взгляд, среди вышеперечисленных методов разработки и анализа процесса обслуживания наиболее предпочтительным для использования в банке является метод диаграммного проектирования. Использование данной методики позволит банку:

- проанализировать существующий процесс обслуживания;
- рассмотреть видимые и невидимые для клиента операции процесса обслуживания;
- рассмотреть взаимодействие различных подразделений в процессе обслуживания клиентов в банке;
- выявить и проанализировать проблемы данного процесса;
- разработать мероприятия по совершенствованию процесса.

С целью иллюстрации практических возможностей применения метода диаграммного проектирования при разработке и оптимизации процессов банковского обслуживания, рассмотрим его использование на примере процесса кредитования физического лица. Кредитные операции являются важнейшей доходообразующей статьей в деятельности современных банков. Несмотря на то, что банк предоставляет своим клиентам разные виды кредитов, можно

выделить основные этапы процесса кредитования, которые обязательно проходит каждый клиент, обратившийся в банк за кредитом. На рисунке 2 представлены обязательные стадии данного процесса, видимые и невидимые для клиента операции, а также структурные подразделения, которые принимают участие в процессе выдачи кредита. Середину рисунка 2 занимает черта, представляющая собой черту видимости – операции, представленные выше черты являются видимыми для клиента и он в их осуществлении принимает непосредственное участие; операции ниже черты видимости выполняются банковскими служащими вне присутствия клиента. За нижней пунктирной чертой показаны банковские работники и службы, которые выполняют выделенные операции.

Стадия 1

Стадия 2

Стадия 3

рассмотрение заявки клиента
договора,

выдача кредита

оформление кредитного

file:///C:/DOCUME~1/user/LOCALS~1/Temp/mshtmlclip1/01/clip_image002.gif

Р и с у н о к 2 Диаграмма процесса выдачи кредита клиенту

Среди основных выгод анализа и разработки процесса банковского обслуживания на основе метода диаграммного проектирования выделяются следующие:

1. Повышение прозрачности, управляемости и контролируемости процесса обслуживания клиентов в банке.
2. Снижение времени и издержек, повышение качества и эффективности процесса обслуживания.
3. Шаг к комплексному развитию банка. Анализ процесса обслуживания является этапом комплексного проекта по развитию деятельности банка. На основе использования методики анализа и разработки процесса обслуживания можно:
 - проводить его дальнейшую оптимизацию;
 - провести анализ не только процесса обслуживания, но и других процессов в банке;
 - проектировать новые процессы;
 - оптимизировать организационную структуру банка;
 - совершенствовать системы управления банка (информационную систему, систему управления финансами, систему стратегического управления и т.п.).
4. Правильный подбор персонала, повышение эффективности работы персонала и руководителей.
5. Повышение лояльности и удовлетворенности клиентов и, как следствие, повышение репутации банка.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1Ватолкина, Н. Ш. Методы управления процессом обслуживания потребителей в организации сферы услуг / Н. Ш. Ватолкина. Менеджмент качества и устойчивое развитие в условиях инновационной экономики: Материалы Всерос. науч.-практ. конф., г. Саранск, 29-30 окт. 2009 г. – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2009. – С. 312-317.

2Лянцевич М. Внутренний маркетинг и качество в сфере услуг / М. Лянцевич.– [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>

3Новаторов Э. В. Методы разработки и анализа процесса обслуживания в маркетинге услуг / Э. В. Новаторов // [Маркетинг в России и за рубежом](#). – 2001. – №1. – С. 52-55.