Сервисный подход к обслуживанию пользователей: опыт информационного центра предприятия

Service Approach to Serving Users: the Experience of an Information Center of an Enterprise

Сервісний підхід до обслуговування користувачів: досвід інформаційного центру підприємства

О. Б. Ушакова, Е. В. Шавыркина, Г. А. Арноси
Красноярский центр научно-технической информации и библиотек
Красноярской железной дороги – филиала ОАО
«Российские железные дороги» Красноярск, Россия

Olga Ushakova, Elena Shavyrkina, and Galina Arnosi
Center for Science and Technology Information and Libraries
of Krasnoyarsk Region Railway Lines, Krasnoyarsk, Russia

О. Б. Ушакова, О. В. Шавиркіна, Г. О. Арносі
Красноярський центр науково-технічної інформації та бібліотек
Красноярської залізниці – філії ВАТ «Російські залізниці» Красноярськ, Росія

Описывается опыт информационного центра предприятия по реинжинирингу бизнес-процессов с точки зрения сервисного подхода. Анализируются тенденции, которые необходимо учитывать при планировании развития информационного центра предприятия в современных условиях.

The paper covers the experience of the information center of an enterprise concerning re-engineering business processes from the point of view of service approach. The paper also analyzes the trends that it is necessary to take into consideration when planning the development of an information center of an enterprise in modern conditions.

Описується досвід інформаційного центру підприємства з реінжинірингу бізнес-процесів з точки зору сервісного підходу. Аналізуються тенденції, які необхідно враховувати під час планування розвитку інформаційного центру підприємства в сучасних умовах.

Залог выживания предприятий в современном мире – непрерывная адаптация к изменяющимся условиям. Внедрение цифровых технологий, телекоммуникаций и глобализация в экономике радикальным образом изменяют природу каждой фирмы и ее подходы к созданию ценности. Основой этой фундаментальной трансформации служат, по мнению К.К. Прахалада и М.С. Кришнана [1, С.27], два базовых принципа:

1. Ценность создается исходя из уникального и индивидуального опыта потребителей. Компаниям придется научиться концентрировать свое внимание на каждом потребителе и его особенностях, даже если они обслуживают 100 млн. потребителей (N=1)[1].
2. Ни одна компания, какой бы она ни была крупной по масштабам своих действий и размеру, не может в полной мере удовлетворить потребности потребителя. В этом случае главным станет доступ к ресурсам, а не владение ими (R=G)[2].

Наличие в структуре предприятия (организации, учреждения), эффективно действующей информационной службы является одним из факторов конкурентоспособности, так как в последние годы актуальность управления информацией значительно возросла, и организация этого процесса становится стратегическим приоритетом многих компаний.

Традиционно функцию информационного обеспечения выполняли научно-технические библиотеки предприятий (НТБ) и отделы научно-технической информации (ОНТИ). Но в начале

[1] опыт одного потребителя, получаемый им в данный момент времени.
[2] где R-ресурсы (Resourses), получаемые от многочисленных поставщиков, часто со всего земного шара (Globe).

90-х гг. XX века почти все они были сокращены или расформированы, поскольку воспринимались как подразделения, не дающие непосредственной экономической отдачи [2].

Сеть научно-технических библиотек российских железных дорог была сохранена, но произошло существенное сокращение численности (с 672 библиотек в 1990г. до 319 в 2011г.). В настоящее время железнодорожная отрасль находится в стадии структурной реформы, которая затрагивает все уровни управления и все сферы деятельности компании. В рамках реформы системы управления была преобразована и система информационного обслуживания холдинга: ранее существовавшие отдельно Центральная научно-техническая библиотека (ЦНТБ) и Центр научно-технической информации (ЦНТИ) ОАО «РЖД» были преобразованы в единый Центр научно-технической информации и библиотек (ЦНТИБ) ОАО «РЖД». Дорожные центры научно-технической информации (ДЦНТИ) и Дорожные научно-технические библиотеки (ДНТБ) были объединены в региональные Центры научно-технической информации и библиотек.

В проекте Концепции постоянного улучшения инновационной деятельности ОАО «РЖД», указано, что ЦНТИБ должны произвести реинжиниринг своей деятельности в соответствии с требованиями инновационного процесса, стать частью единого процесса управления научно-техническим развитием корпорации [3, С.30]. Это невозможно сделать без определения новой стратегии функционирования в современных условиях.

«… Для того, чтобы быть успешной, каждая компания должна искать новые пути развития и совершенствовать бизнес-процессы. В условиях падения спроса возрастает ценность отдельного клиента, за него идет настоящая борьба, в которой побеждает только клиентоориентированный бизнес. Надо не просто удовлетворять спрос, а формировать его на основе адресной работы с клиентами…», – эти слова президента ОАО «РЖД» В.Якунина[3] задают направление развития и для технических библиотек отрасли.

Именно пользователь, его лояльность являются в наше время одним из важнейших активов компании. По мнению В.В.Брежневой, одной из стратегий развития библиотеки, ориентированной на клиента, является сервисный подход. Рассмотрение информационного обслуживания сквозь призму сервиса и представлений, сложившихся в этой сфере, позволяет выйти за рамки привычных взглядов, принятых в библиотечной науке и практике [4, С.6]. Для Красноярского центра научно-технической информации и библиотек (КрЦНТИБ) сервисный подход стал основой для изменения технологических процессов и мышления сотрудников с целью сохранения пользователей, повышения качества их обслуживания.

Процесс изменений, происходивших в информационном центре (за период с 1997 по 2011 гг.), можно разбить на этапы, [5, С.23], соответствующие циклу адаптации предприятия к изменениям внешней среды (рис. 1).

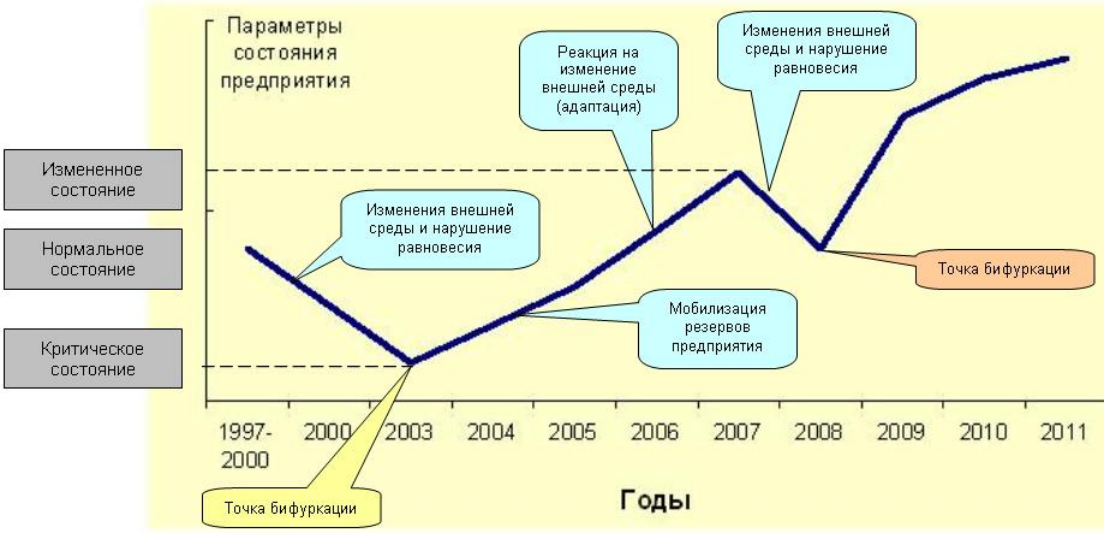

Рис. 1. Цикл адаптации КрЦНТИБ к изменениям внешней среды

[3] пресс-релиз ОАО «РЖД» от 20.11.2009 URL: http://press.rzd.ru

Нараставшие с 1997 года[4] изменения внешней среды и отсутствие адаптации ДИБЦ к этим изменениям во многом привели к тому, что во второй половине 2003 г. было практически прекращено финансирование организации. Это стало «точкой бифуркации»[5], после которой руководство и коллектив были сосредоточены на организационных изменениях и внедрении информационных технологий для автоматизации технологических процессов. Для пользователей Центра произошедшие изменения были значительными и позитивными: произведен ремонт помещений, появился сайт, появилась полиграфическая база, позволяющая издавать современную издательскую продукцию, Центр начал предоставлять новые услуги (комплектование технических кабинетов, тиражирование документов, электронная доставка документов, справочно-информационное обслуживание с использованием БД).

В феврале 2008 года была внедрена технология автоматизированной книговыдачи на абонементе технической библиотеки Центра. Вопреки ожиданиям, пользователи восприняли это изменение нейтрально, сохранилась тенденция к снижению посещаемости, наблюдавшаяся уже несколько лет. В конце 2008 года был проведен анализ сложившейся ситуации и сделаны выводы о том, что необходимо начать новый этап изменений. Направление, обеспечившее развитие предприятия в 2004 году (внедрение компьютерных технологий и услуг на основе их использования), уже не обеспечивало движение вперед, так как пользователи, их возможности и требования существенно изменились. Внешний мир меняется очень быстро, и высококачественный сервис является сегодня одним из важнейших факторов удержания клиентов. Использование компьютерных технологий является необходимым, но не обеспечивающим конкурентоспособность. Библиотеке для удержания своих пользователей необходимо бороться с множеством конкурентов, и это не только Интернет, книжные магазины и социальные сети. Количество свободного времени пользователей неуклонно сокращается, поэтому за него идет постоянная борьба. Как показывают опросы общественного мнения, для железнодорожников есть две категории свободного времени: «свободное от работы время» и «свободное время, которое приходится проводить на работе». Для свободного времени в абсолютном приоритете активный отдых и спорт [6].

В Руководстве ИФЛА [7, С.71] подчеркивается, что общая политика и организация практической работы библиотеки должны основываться на потребностях клиентов и удобстве оказываемых им услуг, а не на удобстве для самой библиотеки и ее персонала. Качественные услуги могут оказываться лишь тогда, когда библиотека восприимчива к потребностям своих клиентов и организует свою работу так, чтобы эти потребности удовлетворялись. Новой стратегией развития Центра стал сервисный подход, учитывающий современные направления развития общества.

Некоторые аспекты произведенных преобразований подробно описаны в публикациях [8-10], здесь мы остановится только на основных тенденциях и соответствующих изменениях, которые были произведены за период с 2008 по 2011 год (табл. 1).

[4] в 1997 г. произошло объединение ДНТБ и ДЦНТИ на Красноярской ж.д. в единый Дорожный информационно-библиотечный центр (ДИБЦ).

[5] Бифуркация – это процесс возникновения нового качества системы при некотором критическом значении того или иного управляющего параметра этой системы [5].

Таблица 1

Учет современных тенденций развития в работе КрЦНТИБ

Описание тренда[6]	Изменения, которые были проведены Центром	Ограничения
Технологизация		
Жизнь в режиме онлайн, использование современных компьютерных технологий в работе – это только плата за вход, но не конкурентное преимущество.	Сайт переведен на новую технологическую платформу [7], позволяющую предоставлять современные сервисы. Приобретение новых программных продуктов[8] для обеспечения устойчивой работы программного обеспечения, сокращения временных и трудовых затрат при создании собственных БД.	Сайт доступен только в Интранете ОАО «РЖД», что ограничивает число пользователей
Глобализация		
Компании, рынки больше не защищены ни границами, ни расстояниями. Тотальная конкуренция на основе принципа (R=G). Стирание границ между сегментами потребителей.	Бенчмаркинг лидеров. Использование методов продвижения ресурсов и услуг на основе достижений других отраслей. Снятие барьеров при предоставлении услуг пользователям. Использование для развития и обслуживания пользователей корпоративных и внешних ресурсов.	Отсутствие в штате Центра специалиста по маркетингу и стратегическому развитию. Недостаточное развитие корпоративных технологий в сети библиотек ОАО «РЖД»
Персонализация		
Конкурентного преимущества можно достичь путем применения знаний об ожиданиях, предпочтении, поведении клиентов. Для этого необходим непрерывный диалог с клиентами и использование информации и идей, добываемых в каждой точке контакта с ними.	Внедрение принципов CRM[9]-систем в технологии обслуживания пользователей. Четкая сегментация клиентов при предложении продуктов и услуг Центра (для исключения избыточной информации). Принятие решения о вводе новых услуг после анкетирования пользователей.	В современных САБ отсутствует готовый инструментарий для управления взаимоотношениями с клиентами. При обслуживании пользователей в КрЦНТИБ недостаточно используются методы получения обратной связи.

[6] при формулировке использованы [1, 11-12]
[7] J-Ирбис
[8] Ирбис-аналитика, Ирбис64.
[9] Customer Relationship Management System, CRM-система - корпоративная информационная система, предназначенная для улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов.

Описание тренда[10]	Изменения, которые были проведены Центром	Ограничения
Ускорение		
Ценность времени возросла, поэтому клиент стремится больше успевать, повышается раздражение из-за ожидания, экономия времени клиентов становится конкурентным преимуществом.	Технологические процессы «перестраиваются» для максимального сокращения времени пользователя на получение услуг (предварительный заказ издания на сайте, создание мобильных пунктов книговыдачи, выездные выставки, и т.п.).	Перестройка технологических процессов требует трудовых, временных ресурсов, а также «ломки» стереотипов поведения сотрудников.
Большой выбор		
Пресыщенные потребители. Товар выступает как интегральная часть услуги, но в основе ценности лежит услуга.	Использование все большего количества маркетинговых инструментов для поддержки и продвижения всех видов продуктов и услуг Центра. Каждое общение с пользователем сопровождается рекламой услуг. Максимальное раскрытие информации об услуге до момента ее оказания.	Изменение мышления сотрудников с авторитарного на сервисное происходит постепенно, быстрые изменения невозможны. Необходима разработка новых моделей обслуживания, обеспечивающих единые стандарты качества предоставляемых услуг в любом подразделении Центра[11].

Как видно из рис. 1, мобилизация резервов предприятия на втором этапе преобразований произошла гораздо быстрее (по сравнению с 2003 г.), но адаптация к требованиям внешней среды еще не закончена, так как существенные ограничения для внедрения изменений (табл.1) еще не сняты. Измеримым показателем успешности проведенных преобразований служит увеличение количества лояльных пользователей, произошедшее в 2010 году, что подтверждает правильность выбранной стратегии.

Сервисный подход требует активного использования аналитических инструментов на основе баз данных. К сожалению, в существующих системах автоматизации библиотек подобные возможности или отсутствуют, или для их настройки необходим программист высокой квалификации.

Руководитель организации должен понимать, что внедрение сервисного подхода на практике встречает у сотрудников Центра гораздо более активное сопротивление изменениям, чем внедрение компьютерных технологий, так как он требует не только организационных, технологических преобразований, но, прежде всего, смены управленческих и поведенческих знаний и навыков. В этих условиях возрастает роль руководителя организации. Важно понимать, что нет одной чудесной методики, которая на следующий день в корне поменяет организацию, превратив ее из «чудовища» в «красавицу». Для этого необходимо участие всей организации, постоянный контроль результатов со стороны руководства, мотивация сотрудников, создание четкой системы обучения и, самое главное – высший менеджмент должен понимать, что сервис в организации – это не просто набор техник и правил, а своеобразная религия [13].

В условиях завершения структурной реформы ОАО «РЖД» вновь становится актуальным утверждение Торнтона С. «Библиотека должна приносить свою часть прибыли. Она не может теперь делать только то, что делала всегда. Она должна удовлетворять (постоянно меняющиеся) потреб-

[10] при формулировке использованы [1, 11-12]
[11] Центр имеет 8 филиалов на станциях Красноярской железной дороги.

ности организации и удовлетворять их более эффективно и оперативно, чем это сделало бы любое другое подразделение организации» [14]. Как показывает опыт, роль сервисного подхода в решении этой задачи – одна из важнейших.

Литература

1. Прахалад К.К., Кришнан М.С. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем. М.:Альпина Паблишерз: Юрайт, 2011. 258 с.
2. Брежнева В.В. О задачах информационного менеджмента в современных информационных службах организаций и предприятий // Научно-техническая информация. Сер.1. Организация и методика информационной работы. 2009. №3. С. 1–5
3. Митрохин Ю.В., Лакин И.К., Катцын Д.В. Концепция постоянного улучшения инновационной деятельности ОАО «РЖД»: проект. М.: ОАО «РЖД», 2010. 44с.
4. 4. Брежнева В.В. Сервисный подход как стратегия развития библиотеки, ориентированная на клиента // Научно-техническая информация. Сер.1. Организация и методика информационной работы. 2006. №9. С. 6–12
5. Немцев В.Н. Методологические аспекты оценки устойчивости предприятий в условиях инновационного развития // Управление риском. 2011. №1. С. 18–25
6. Заверняева И. Покой исключен // Гудок. 2011. № 19 (7 февраля). С. 7
7. Руководство ИФЛА по работе публичных библиотек. 2-е полн. пересм. изд. / ИФЛА, РБА; сост. К. Кунц, Б. Габбин; науч. ред. изд. на рус. яз. В.Р.Фирсов. СПб.: Изд-во «Рос. нац. б-ка», 2011. 183 с.
8. Ушакова О.Б. Использование системы Ирбис как инструмента анализа обслуживания абонентов ИРИ// Научные и технические библиотеки. 2010. №11. С.102–107
9. Ушакова О.Б. Оптимизация технологии информационного обслуживания пользователей на основе маркетинга взаимоотношений (на примере ДЦНТИ Красноярской железной дороги) // Информационные технологии, компьютерные системы и издательская продукция для библиотек: материалы конф. «LIBCOM-2010». URL: http://www.gpntb.ru/libcom10/disk/20.pdf (дата обращения: 24.04.2011)
10. Ушакова О.Б. Опыт раскрытия фонда технической библиотеки с учетом клиентоориентированного подхода // Научные и технические библиотеки. 2010. №12. С.35–41
11. Вараксина А. Потребительские тренды: куда дует ветер перемен // Генеральный директор. 2010. № 4. URL: http://www.gendirector.ru/article/articles/view/id/1245 (дата обращения: 24.04.2011)
12. Пейн Э. Руководство по CRM: путь к совершенствованию менеджмента клиентов. Минск: Гревцов Паблишер, 2007. 384 с.
13. Ефремова Е. 10 типичных ошибок руководителей, стремящихся повысить качество сервиса в организации// T&D Director. Тренинги в бизнесе**.** 2008. №3. С. 22–26.
14. Торнтон С. Сможете ли вы защитить библиотеку от упразднения? // Научные и технические библиотеки. 2005. № 10. С.26–30.