

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

О. О. Парасюк

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З ДИСЦИПЛІНИ
“МАРКЕТИНГ ПОСЛУГ”**

(для студентів 4 курсу денної і заочної форм навчання за напрямом
підготовки 6.030601 – “Менеджмент”)

Харків
ХНАМГ
2012

Парасюк О. О. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг послуг» для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання за напрямом підготовки 6.030601 – “Менеджмент” / О.О. Парасюк; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012.- 86 с.

Автор: О.О.Парасюк

Рецензент: зав. кафедри менеджменту і маркетингу в міському господарстві к.е.н. Є.М. Кайлюк

Затверджено кафедрою менеджменту і маркетингу в міському господарстві. Протокол № 1 від 29.08 2009 р.

ЛЕКЦІЯ 1
ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ПОСЛУГ
СФЕРА ПОСЛУГ
Основні поняття

Питання

1. Вступ у маркетинг послуг
2. Розвиток сфери послуг в Україні
3. Характеристика сфери послуг
4. Проблеми, характерні для підприємств сфери послуг
5. Міжнародні наукові школи маркетингу послуг
6. Модель Д. Ратмела
7. Модель П. Ейгліє і Е. Лангеарда "SERVUCTION"
8. Модель К. Гренроса
9. Модель М. Бітнер "7 P"
10. Трикутна модель Ф. Котлера
11. Ідентичність бізнесу. "Схема 3-І" Інтрамаркетингу

1. Вступ у маркетинг послуг

Ринок послуг з'явився раніше, ніж ринок виробничих товарів, нехай це порадує усіх, хто займається послугами. Наприклад, у древній Русі люди вели натуральне господарство, тобто жилилися і одягалися в товари власного виробництва і купували на стороні тільки послуги - запрошуючи дружини варягів для охорони своїх територій. Але маркетинг з'явився тільки на початку 20-го століття, коли торжествувало масове виробництво і всі уми були зайняті саме сферою виробництва. Тому маркетинг спочатку спеціалізувався на товарних ринках, виробив методи і правила, придатні саме до сфери виробництва. Проте ближче до кінця 20-го століття ситуація змінилася - у кінці 60-х років світовий оборот сфери послуг перевищив обороти у сфері видобутку корисних копалин, сільського господарства і виробництва. Це був знак для маркетингової громадськості, що послуги

вимагають до себе підвищеної уваги. І звичні до товарного маркетингу фахівці виявили: їх теорій недостатньо, у сфері маркетингу діють чинники, які були раніше непомітні. І вони вирішили, що маркетинг послуг складніший. Це не так. Просто саме у сфері послуг маркетинг стає повноцінною дисципліною, оскільки на відміну від товарного маркетингу тут необхідно враховувати не лише бажання і дії виробника, але і бажання і дії споживача, психологію персоналу. Саме завдяки сфері послуг маркетинг тепер дуже багато думає про те, що відбувається в голові реальних людей, а не тільки про те, що відбувається на якомусь абстрактному ринку.

2. Розвиток сфери послуг в Україні

Істотне відставання України від розвинених країн за займаною долею сфери послуг в національній економіці. Ситуація ускладнюється потенційним посиленням позицій зарубіжних фірм, що оперують на українському ринку послуг і мають значний досвід роботи в умовах жорсткої конкуренції. Пряме використання цього досвіду часто ускладнене внаслідок його інтелектуальної унікальності, нестачі професійно підготовлених управлінських кадрів, особливо в господарюючих суб'єктах ринку послуг, і недоліків у формуванні корпоративних стратегій, спрямованих на отримання стійких в довгостроковій перспективі конкурентних переваг.

3. Характеристика сфери послуг

Упродовж 20-го століття роль сфери послуг безперервно зростала і тепер вона за обсягами набагато випереджає сфери виробництва.

Динамічне зростання сфери послуг є однією з глобальних тенденцій в сучасній економіці. До числа зайнятих у сфері обслуговування входять ті, що не лише працюють безпосередньо в індустрії послуг (банки, авіакомпанії, туристичний і готельний бізнес і т. д.), але також ряд працівників інших секторів економіки.

У багатьох корпораціях, що належать за визначенням державних статистичних органів до оброблювальної, сільськогосподарської і добувної галузям, є ще й прихований сектор послуг. Це так звані "внутрішні послуги",

які включають найрізноманітнішу діяльність з підбору кадрів, здійсненню публікацій, юридичні послуги, управлінню трудовими ресурсами, прибиранню приміщень, перевезенню і багато що інше.

Підрозділи вказаних категорій працівників все частіше розглядаються як "підприємства по виробництву послуг" для підприємств, що виробляють товари. Індустрія послуг відрізняється великою різноманітністю. У цій сфері діє значна частина комерційного сектора з його авіакомпаніями, банками, бюро по комп'ютерній обробці даних, страховими, юридичними і консалтинговими фірмами, приватними медичними установами і компаніями по торгівлі нерухомістю. Наданням послуг займаються також державні і некомерційні організації.

Сервісні організації відрізняються одна від одної і за своїми розмірами від величезних міжнародних корпорацій у таких сферах, як банківська, страхова справа, телекомунікації, готельне господарство і перевезення, до самих різних малих підприємств місцевого рівня, наприклад, кафе, пральних і ремонтних майстерень.

4. Проблеми, характерні для підприємств сфери послуг

- Важко встановлювати стандарти і контролювати якість послуги.
- Важко перевірити нову послугу і донести до споживачів її суть.
- Важко підтримувати необхідний рівень мотивації персоналу.
- Важко координувати зусилля в області маркетингу, виробництва і управління персоналом.
- Важко сформулювати цінову політику.
- Важко знайти баланс між уніфікованими правилами і індивідуальними особливостями окремих співробітників і особливими вимогами окремих споживачів.

У сфері послуг успішність маркетингу залежить від багатьох аспектів бізнесу - і від чіткої організації виробництва, і від грамотної роботи з персоналом. Але правда в тому, що і на підприємствах, які виробляють товари, діють ті ж закони.

5. Міжнародні наукові школи маркетингу послуг

Можна виділити головні наукові школи, що займаються питаннями вивчення маркетингу послуг. Такими школами загально визнано є Північна школа "Нордік скул", Французька школа і Американська школа, представлена Гарвардською школою бізнесу, Центром вивчення маркетингу послуг при університеті Арізони і Техаським А&М університетом.

6. Модель Д. Ратмела

Однією з ранніх концептуалізацій маркетингу послуг була модель, розроблена Д. Ратмелом в 1974 р. На початку 70-х років минулого сторіччя дисципліна "маркетинг послуг" тільки зароджувалася. Модель Ратмела була першою спробою показати відмінності між функціональними завданнями маркетингу у виробничому і невиробничому секторах. Схематично модель представлена на рис 1.

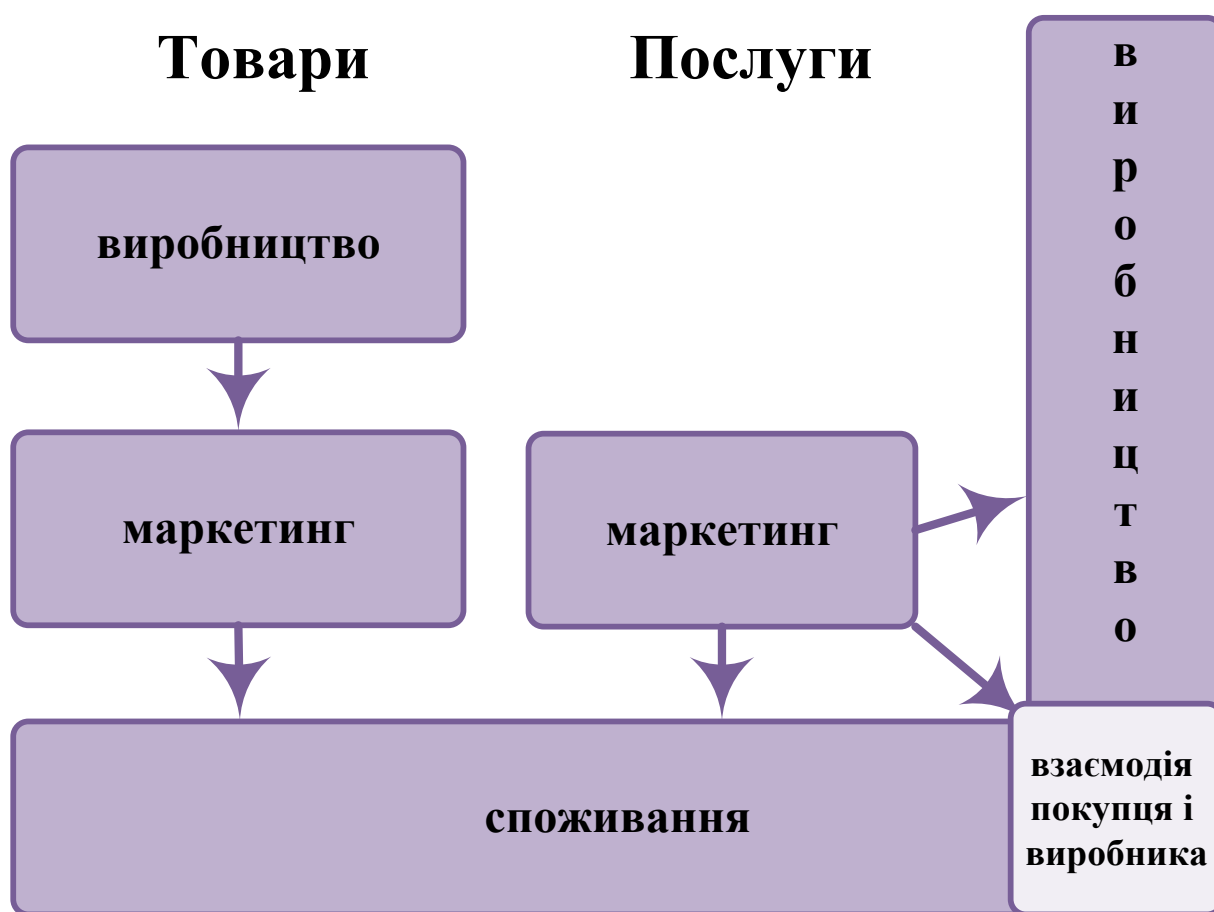


Рис.1 Концепція маркетингу послуг Д. Ратмела

Модель Ратмела показує, що у виробничому секторі можливо розрізнити принаймні три, хоча і пов'язаних, але цілком самостійних процеса:

- процес виробництва товарів;
- процес маркетингу цих товарів;
- процес споживання цих товарів.

У контексті послуг досить важко розділити виробництво, маркетинг і споживання послуг на окремі процеси. Це обумовлено специфікою послуги як продукту, на яку модель Ратмела робить головний акцент.

Процеси виробництва і споживання послуг одночасні. У той момент, коли послуга виробляється, у цей же момент вона і споживається. Звідси витікає нове функціональне завдання маркетингу у сфері послуг на додаток до традиційних функціональних завдань маркетингу. Виникає необхідність вивчати, створювати, оцінювати, рекламувати, просувати на ринок і продавати процес взаємодії між тими, хто виробляє послугу, і тими, хто її споживає. На рис. 1 це завдання позначено додатковою стрілкою.

7. Модель П. Ейгліє і Е. Лангеарда "SERVUCTION"

Ця модель маркетингу послуг була розроблена в 1976 р. у Франції професорами школи бізнесу при Марсельному університеті. Модель, яку П. Ейгліє і Е. Лангеард назвали "сервакшн", або "обслуговування у дії", показана на рис. 2.

Модель підкреслює не лише одночасність виробництва і споживання послуги, але і її невідчутність.

Ключовими чинниками в цій моделі є:

- сам процес обслуговування, охоплений великим квадратом;
- організація послуг, позначена малим квадратом;
- споживач А;
- споживач Б.

Найбільш важливим елементом в цій моделі, безумовно, є споживач А як цільовий ринок фірми послуг. Трьома стрілками на рис. 2 позначено три

головні чинники, які, на думку авторів цієї моделі, істотно впливають на поведінку споживача А.

По-перше, це організація, що виробляє послуги. Ейгліс і Лангеард розділяють організацію послуг на дві частини: видиму для споживача і невидиму для споживача. Згідно моделі найбільш важливою частиною для маркетингу є видима частина, яка розділена на контактний персонал, що робить послуги, і матеріальне середовище, в якому відбувається процес обслуговування.

По-друге, це інші споживачі, позначені як "споживач В". Згідно моделі якісні характеристики інших споживачів, що знаходяться в процесі обслуговування в полі зору або поряд із споживачем А, істотно впливають на загальне сприйняття і відчутливість процесу обслуговування споживачем А.

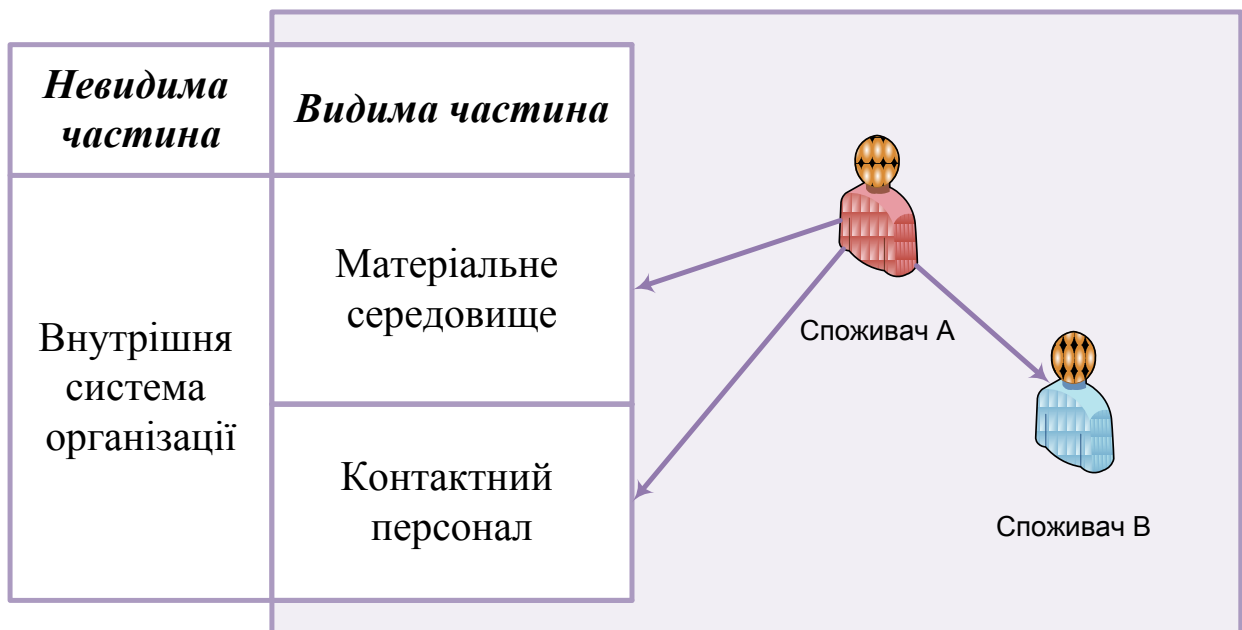


Рис. 2 "Сервакшн" - модель маркетингу послуг П. Ейгліс і Е. Лангеарда

Згідно з логікою цієї моделі менеджер з маркетингу окрім традиційних стратегій маркетингу, використовуваних у виробничому секторі (товар, ціна, комунікації, канали розподілу), повинен продумати і спланувати три додаткові стратегії. Менеджер повинен потурбуватися про видиму частину

організації і створити певне матеріальне середовище, по якому споживач намагатиметься оцінити якість майбутнього обслуговування.

На практиці ця стратегія зазвичай реалізується в створенні певного інтер'єру або дизайну приміщення, де відбувається обслуговування. Потім менеджер повинен забезпечити певні стандарти поведінки персоналу, що знаходиться у контакті із споживачем в процесі обслуговування. На практиці ця стратегія зазвичай реалізується в навчанні і мотивації персоналу. Нарешті, менеджер повинен продумати, як організувати споживачів, щоб кожен з них знаходився "серед своїх" груп споживачів. Прикладами такої стратегії є економічний і бізнес-класи в авіакомпаніях.

8. Модель К. Грьонроса

Крістіан Грьонрос є найбільш відомим представником так званої Північної школи маркетингу послуг "Нордік скул". Ця школа представлена дослідженнями в області маркетингу послуг, здійснюваними ученими з шведської і фінської шкіл економіки. Значною мірою ця модель заснована на моделях Д. Ратмела і П. Ейгліє і Е. Ланггарда і формально не має якогось оригінального схематичного вираження. Проте вкладом Північної школи в теорію маркетингу загально прийнято визнається детальна концептуальна розробка термінології маркетингу послуг і вступ в науковий оборот таких концепцій, як внутрішній маркетинг, якість послуги і інтерактивний маркетинг.

Те, що Д. Ратмел має на увазі під "додатковою функцією маркетингу", стосовно послуг К. Грьонрос називає "інтерактивним маркетингом". Інтерактивний маркетинг націлений на процес взаємодії між споживачем і персоналом фірми послуг. На думку К. Грьонроса, якість обслуговування створюється саме в процесі інтерактивного маркетингу, і головне завдання інтерактивного маркетингу - це створення і підтримка якісних стандартів обслуговування. Головними чинниками при цьому стають процес якісного обслуговування і поведінка персоналу, який робить послуги. Тому для можливості стратегічної дії на ці чинники К. Грьонрос вводить дві додаткові

концепції: функціонально-інструментальну модель якості обслуговування і внутрішній маркетинг. Функціонально-інструментальна модель якості обслуговування припускає, що споживачеві в процесі обслуговування важливо не лише, що споживач отримує в процесі обслуговування (інструментальна якість), але і як цей процес відбувається (функціональна якість). На думку К. Грьонроса, для того, щоб створити функціональну якість обслуговування, менеджерів необхідно розвивати стратегію внутрішнього маркетингу, іноді званого інтернальним маркетингом. Внутрішній маркетинг націлений на контактний персонал фірми і призначений для створення таких мотиваційних і організаційних умов праці, які б активно сприяли створенню функціональної якості обслуговування. К. Грьонрос вводить такі терміни, як "внутрішній продукт" (робота) і "внутрішній споживач" (персонал фірми). Далі, згідно моделі ученого, перш ніж продати якісну послугу зовнішньому споживачеві, вона має бути спочатку "продана" внутрішньому споживачеві, тобто персоналу, який є "маркетологом за сумісництвом". Іншими словами, персонал має бути усвідомлено мотивований на задані менеджментом якісні стандарти обслуговування зовнішніх споживачів.

9. Модель М. Бітнер

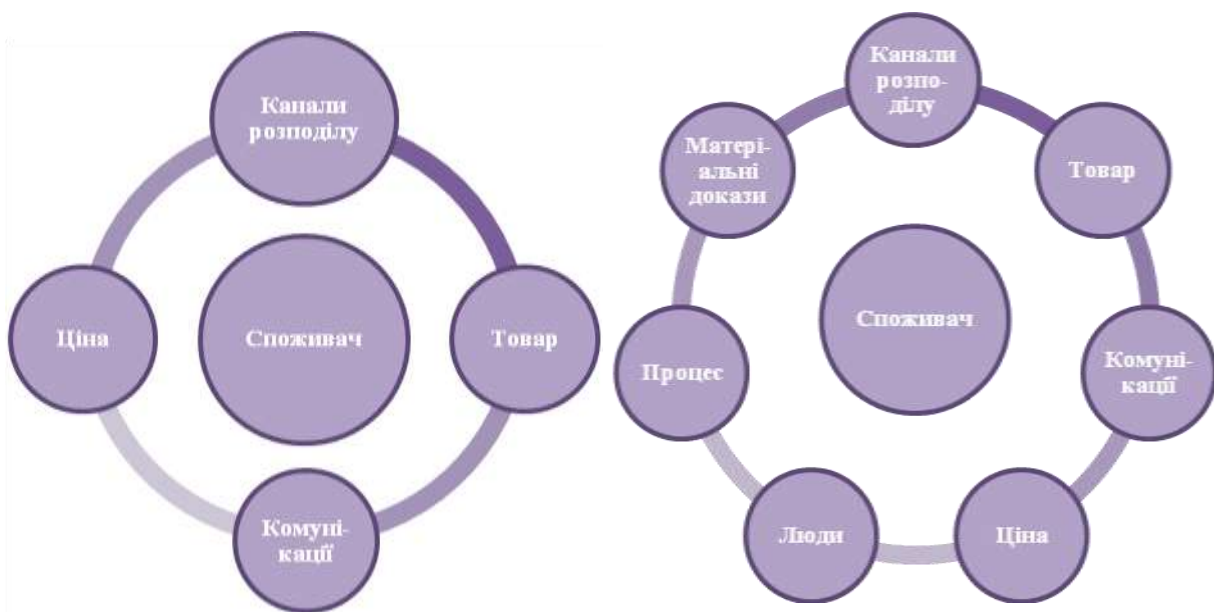


Рис. 3 "4 P"- модель Д. Маккарті і "7 P"- модель М. Бітнер

Американські школи маркетингу вірні своєму підходові "чотирьох Р". Завдання організації - "змішати" ці чинники так, щоб вони ефективніші, ніж чинники конкурентів, впливали на цільовий ринок. Стосовно послуг М. Бітнер запропонувала доповнити цю модель трьома додатковими Р: процес, матеріальний доказ і люди (process, physical evidence, people). Ці дві моделі стосовно послуг і товарів представлено на мал. 3. У маркетингу послуг, згідно моделі М. Бітнер, менеджеріві доступні сім чинників, включаючи три додаткових, поява яких обумовлена специфікою послуги як товару. Неважко помітити, що по своїй логіці модель М. Бітнер органічно співзвучна моделям Д. Ратмела, П. Ейгліє і Е. Ланггарда, К. Грьонроса.

- Product (- продукт. Очевидно, продукт, його властивості, мають безпосереднє відношення до маркетингу. Поганий продукт занепасть усі інші зусилля. І в ідеалі саме маркетинг повинен диктувати виробництву що і як робити. Шкода, що це недосяжний ідеал, в житті прекрасний результат, якщо виробництво і маркетинг хоч би співробітничать, а не ворогують)

- Price (ціна. Цей чинник, безумовно, значущий з точки зору економічної теорії, хоча на практиці ціна - просто одна з інших маркетингових властивостей продукту. Але в класичному маркетингу ціні приділяється особлива увага і вона називається особливо - благо, теж на букву Р)

- Promotion (просування. Ось тут лежить уся зовнішня промоутерська і рекламна діяльність, спрямована на формування ринкового попиту на продукт)

- Place (місце. Йдеться про забезпечення доступності продукту для зацікавленого споживача. Дистрибуція, мерчендайзинг, побудова мереж збуту і ін. - усе це лежить тут)

- People (людський чинник. Як ми вже знаємо, у сфері послуг без психології нікуди, так що тепер нам треба і людей брати до уваги - ось досада!)

- Process (процес. Оскільки продукт у сфері послуг невідчутний, важливо як виявляється послуга, якими процесами супроводжується її надання.

Вдалий процес - задоволений персонал, щасливий клієнт, невдалий процес - суцільний розлад для всіх)

- Physical Evidence (обстановка, умови, в яких виробляється послуга, стає значущим чинником. Їх не можна виробляти в брудному підвалі, як це іноді буває із звичайними товарами - навряд чи це сподобається клієнтові, оскільки зазвичай він сам присутній при виробництві послуги)

10. Модель Ф. Котлера

Ґрунтуючись на дослідженнях внутрішньо організаційних комунікаційних процесів і концепції маркетингу стосунків, Котлер запропонував розрізнати три взаємозв'язані одиниці в маркетингу послуг :

- керівництво фірми;
- контактний персонал;
- споживачів.

Згідно з концепцією, представленою на рис. 4, три ключові одиниці утворюють три контрольовані ланки:

- фірма-споживач;
- фірма-персонал;
- персонал-споживач.

Для того, щоб ефективно управляти маркетингом у фірмі послуг, необхідно розвивати три стратегії спрямовані на ці три ланки. Стратегія традиційного маркетингу спрямована на ланку "фірма-споживач" і пов'язана з питаннями ціноутворення, комунікацій і каналами поширення. Стратегія внутрішнього маркетингу спрямована на ланку "фірма-персонал" і пов'язана з мотивацією персоналу на якісне обслуговування споживачів. Нарешті, стратегія інтерактивного маркетингу спрямована на ланку "персонал-споживач" і пов'язана з контролем якості надання послуги, що відбувається у процесі взаємодії персоналу і споживачів.



Рис.4 Трикутна модель маркетингу послуг Ф. Котлера

У ньому буде три елементи:

- Компанія і менеджмент - саме цей елемент відповідальний за стратегію маркетингу і за загальний розвиток підприємства. Це керівництво, склад, що управляє, тобто все ті, кого не можна віднести до безпосередніх виконавців послуг

- Співробітники - це ті люди, які безпосередньо спілкуються з клієнтами і виробляють послуги. Саме від їх "настрою" залежить якість надання послуги і міра задоволеності клієнта

- Клієнти - актуальні і потенційні.

Зазначимо, що це не ринок "взагалі", а конкретні люди. Кожен елемент цієї схеми пов'язаний з іншими, так що увесь маркетинг розгалужується на три потоки:

- Зовнішній маркетинг - це взаємини компанії в цілому і її клієнтської бази. Компанія інформує клієнтів про свої послуги в рекламі, спілкується з ними в акціях і так далі

- Інтерактивний маркетинг - відбувається при безпосередньому спілкуванні персоналу і клієнтів - у момент надання послуги, до або потім

- Внутрішній маркетинг - ланка, яка зв'язує керівництво і персонал. Хоча зазвичай його відносять до сфери уваги кадрової служби, воно безпосередньо впливає на маркетинг підприємства. Це найбільш проблемна ланка у основної маси російських підприємств. Його недооцінка, неправильно налагоджені взаємини між персоналом і керівництвом - головна перешкода усім маркетинговим зусиллям. Справа не в корпоративних гулянках і соціальному пакеті, хоча це теж важливо. Найчастіше не вистачає елементарної пошани і довіри. Тому почавши організацію маркетингу, доводиться не менше половини зусиль витратити на перебудову саме цієї ланки, тому що інакше маркетинг просто "не запрацює".

11. Ідентичність бізнесу. "Схема 3 І" Інтрамаркетингу

Для отримання з абстрактних маркетинг-мікс 7Р і трикутника маркетингу конкретних програм дій потрібна ідейна основа, що прояснює взаємозв'язок і взаємозалежність різних аспектів маркетингу.

3" І" Інтрамаркетингу:

- ідентичність
- інформація
- інтер'єр



Рис.5 3" І" Інтрамаркетингу

На рис 5. схема "Три І", до якої можна звернутися всякий раз, коли нам треба вирішити, що ми повинні зробити на наступному етапі розробки маркетингу підприємства. Відповідно до цієї схеми маркетинг реалізується циклами, в кожному з яких по черзі проходяться три стадії, змінюється три фокуси уваги :

- Інтер'єр - так умовно названа уся сукупність внутрішніх чинників підприємства, у тому числі і особливості взаємодії персоналу і керівництва, внутрішні процеси, настрої, ідеї. Сюди ж відносяться і видимі особливості бізнесу - зовнішній вигляд офісу, поведінка персоналу і ін. На цьому етапі ми працюємо саме з цими елементами підприємства : вивчаємо їх або модифікуємо.

- Ідентичність - на цьому етапі аналізується, перебудовується або доповнюється ідентичність підприємства, розробляються шляхи її впровадження в роботу підприємства, зокрема, через інформаційні матеріали, що курсують між підприємством і ринком і усередині самого підприємства.

- Інформація - на цьому етапі ми модифікуємо форму і утримування інформаційних каналів усередині і поза підприємством, забезпечуючи реалізацію нової ідентичності. Сюди відноситься і рекламна діяльність і робота з персоналом. У кожного бізнесу є так звана ідентичність - набір інформаційних характеристик, що визначають сприйняття не лише споживачів, але і самого персоналу. Ідентичність формується з сукупності багатьох чинників, але деякі з них особливо сильно впливають на ідентичність і називаються контекстуальними детермінантами .

Усю стратегію маркетингу можна осмислити як один великий цикл по цих "трьох І", але і на кожному локальному етапі ми можемо здійснювати цикл за цією схемою.

ЛЕКЦІЯ 2

СПОЖИВАЧІ ПОСЛУГ

ОСНОВНІ МОДЕЛІ ОЦІНКИ І ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ

Питання

1. Модель якості послуг (Теорія дір або модель розривів)
2. Модель контекстуальних детермінант і аморфних каналів зв'язку
3. Етапи поведінки споживачів послуг
4. Модель "простота-складність оцінки"
5. Модель поведінки споживачів послуг "Прийнятний - бажаний рівень якості послуги"
6. Модель поведінки споживачів послуг "Сприйняття - задоволення"
7. Лояльність споживачів. Контакти 1-3 роди

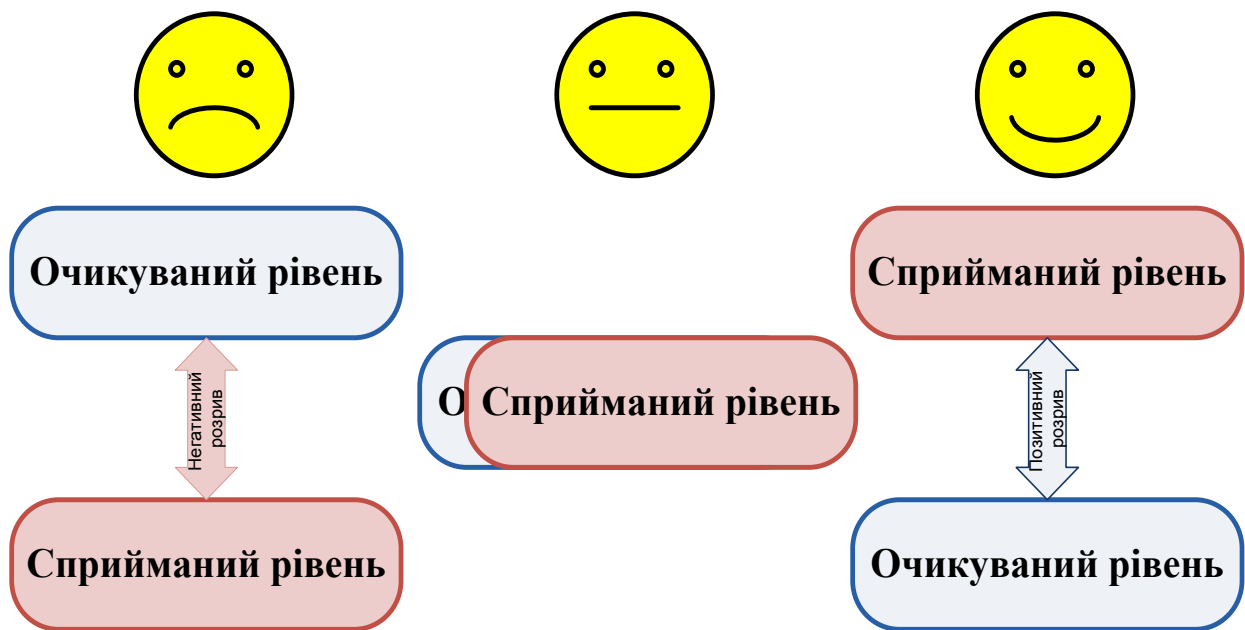
1. Модель якості послуг (Теорія дір або модель розривів)

У нашому короткому курсі маркетингу послуг ми підходимо до найважчої теми, ми вимушені зрозуміти, що відбувається в головах людей, причетних до процесу надання і споживання послуги.

В основі цієї теорії лежить просте спостереження: коли людина отримала саме те, що чекала, вона переживає почуття спокійного задоволення. Якщо вона отримала менше того, що чекала, вона невдоволена. Якщо ж вона отримала більше того, чого чекала, вона щаслива. Отже, якщо хочеш зробити споживача щасливим, давай йому більше, ніж він чекає. І якщо щось обіцяєш, зроби більше того - принаймні, зроби хоча б обіцяне.

Тепер узагальнимо. До того, як споживачеві зроблена послуга, в його голові є очікування відносно рівня, якості цієї послуги. Після того, як послуга зроблена, у споживача в голові з'являється оцінка того, який був насправді рівень і якість послуги. Як правило, очікування не співпадають з дійсністю, між ними утворюється розрив, діра. І чим вона більша, тим сильніше відреагує споживач. Це і є теорія дір або модель розривів - головна психологічна модель маркетингу послуг. Традиційно модель розривів

говорить про те, що розривши - це відмінність очікуваної і сприйманої якості послуги. Тому цю модель ще називають моделлю якості послуг.

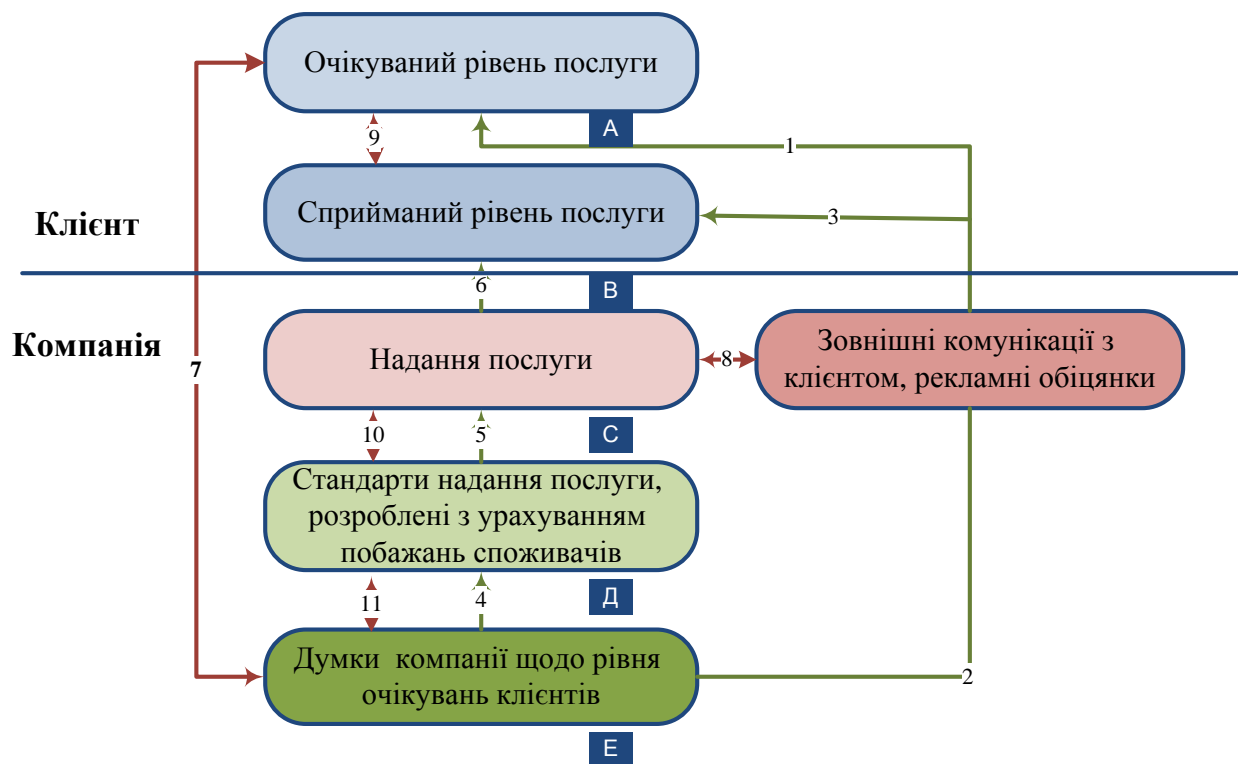


З цієї дуже простої, але корисної психологічної теорії слідує декілька важливих висновків:

1. Ніколи не роби рекламних обіцянок, не відповідних дійсності, якщо це зможе виявити споживач. Він буде розчарований і чим більше, тим більш незадоволеним він буде. Дуже часто, прагнучи притягнути клієнта, роблять рекламу, наповнену якимись недомовками, натяками, гіпнотичними мимреннями, які обіцяють клієнтові щастя або ще що-небудь такого роду. Дійсно, клієнт приходить і ніякого щастя не отримує. Був прямий обман? Ні. Але розчарований клієнт, чи виник негативний розрив? Так. Висновки робіть самі.

2. Залишайте місце для маленьких сюрпризів своїм клієнтам - нехай вони отримають щось крім того, що чекали. Вони будуть дуже задоволені, навіть якщо це буде досконала дрібниця. Уміння придумати таку дрібницю, яка не занадто накладена для компанії, але дієва, - це справжня майстерність. Можливо, це одна з найважливіших навичок для маркетолога у сфері послуг.

Розширена модель якості послуг виглядає таким чином:



A. У голові споживача, коли він має намір звернутися до нас.

B. В процесі надання послуги або коли послуга вже зроблена.

C. Процес надання послуги.

D. Внутрішній для компанії документ або набір правив. Внутрішнє уявлення компанії про те, як має бути зроблена послуга, не співпадає з тим, як вона фактично виявляється.

E. Що думає керівництво і персонал про те, чого від них чекають клієнти.

1. Канал інформації. Рекламні обіцянки прямо впливають на рівень очікувань. Основна проблема - рекламісти зацікавлені формувати високий рівень очікувань, оскільки підвищується відгук споживачів.

2. Канал інформації. Зовнішні канали інформації повинні нести клієнтові знання про стандартний рівень надання послуг.

3. Канал інформації. Рекламні і інші зовнішні комунікації можуть задавати контекст, в якому клієнт оцінює рівень надання послуги, диктувати "правила гри", в деяких випадках це дозволяє досягти зміни суб'єктивної клієнтської оцінки рівня послуг.

4. Канал інформації. Оптимізація стандартів надання послуги відповідно до інформації про очікування клієнтів. Основна трудність - протидія з боку виробничих процесів.

5. Канал інформації. Досягнення відповідності реального рівня послуги внутрішнім стандартам. Основна проблема - низька мотивація персоналу.

6. Канал інформації. Як клієнт сприймає рівень послуги. Забезпечення умов для сприятливого сприйняття. Основна трудність - недооцінка другорядних чинників, що впливають на сприйняття клієнтів.

7. Розривши між очікуваннями клієнтів і тим, як їх представляють в компанії. Відсутність регулярного спостереження за змінами в масовій свідомості споживача.

8. Розривши між рекламними обіцянками і реальним рівнем послуги.

9. Клієнтський розрив. Очікування клієнтів не співпадають з тим, що вони бачать насправді. Прямо управляти їм не можна - він в голові іншої людини.

10. Розривши між внутрішніми стандартами і фактичним рівнем надання послуг. У сфері послуг позбавитися від цього розриву важко, оскільки неможливо організувати повний контроль процесу надання послуги на відповідність внутрішнім стандартам. Залишається правильна мотивація співробітників. На виробництві - ОТК.

11. Розривши між інформацією про очікування клієнтів і внутрішніми стандартами. Невірна організація послуг і стандартів роботи. Не дивлячись на те, що є інформація про те, що чекають клієнти, виходячи з інтересів виробництва, ця інформація ніяк не використовується для оптимізації процесу надання послуги.

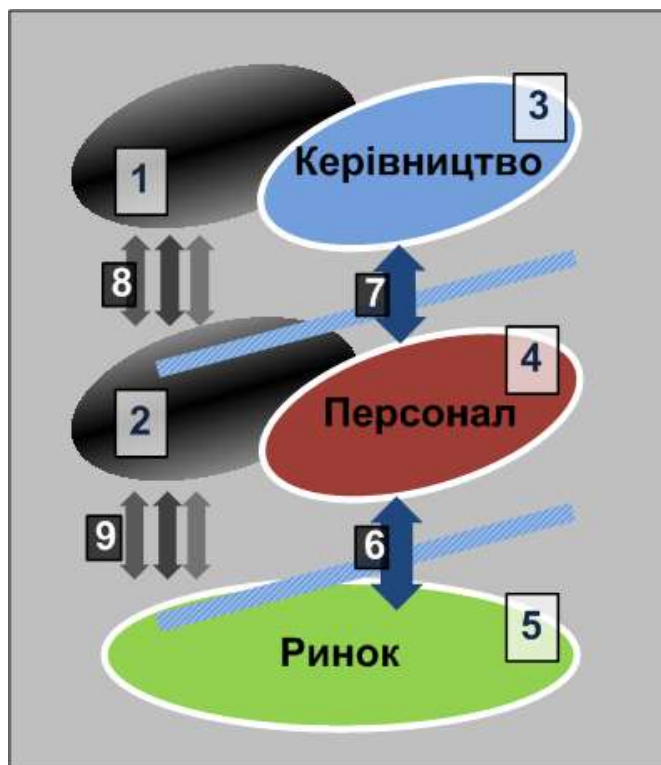
2. Модель контекстуальних детермінант і аморфних каналів зв'язку

У кожного бізнесу є так звана ідентичність - набір інформаційних характеристик, що визначають сприйняття не лише споживачів, але і самого персоналу. Ідентичність формується з сукупності багатьох чинників, але деякі з них особливо сильно впливають на ідентичність і називаються контекстуальними детермінантами. Саме ці детермінанти і є ключовими, саме вони і матимуть найважливіший вплив на споживача з точки зору моделі розривів. При цьому контекстуальними детермінантами може бути і така важлива річ як ціна послуги або товару, а може бути і така незначна, як розташування торговельної або адміністраторської стійки в офісі. У інтрамаркетинге є правила пошуку і модифікації контекстуальних детермінант, що дозволяють з найменшими втратами радикально модифікувати сприйняття бізнесу як клієнтами, так і персоналом. Якщо ідентичність бізнесу чітко побудована і не страждає від внутрішніх конфліктів (наприклад, між рекламною пропагандою і реальними настроями персоналу), клієнт не лише залишається задоволений обслуговуванням, він відповідає лояльністю і довірою.

Розглянемо діаграму на малюнку:

1. Конфіденційна

інформація, яку має керівництво, повільно але неухильно проникає через бар'єри, особливо якщо це не приватні цифри, або факти, а щось важливе, що впливає на усе підприємство.



2. Дійсний стан справ на виробництві, відношення персоналу до підприємства повільно але вірно стає відомо як керівництву, так і усьому ринку.

3. По явних і аморфних каналах керівництво отримує суперечливу інформацію як про стан зовнішніх справ, так і про внутрішню роботу підприємства.

4. По явних і аморфних каналах персонал отримує суперечливу інформацію від керівництва: слова починають розходитися із справами. Так само починають поводитися і співробітники: рекламні обіцянки розходяться з дійсністю.

5. Ринок отримує через явні і аморфні канали суперечливу інформацію і до підприємства не формується лояльне відношення. Учасники ринку з недовірою відносяться до підприємства і готові при першій нагоді відмовитися від нього.

6. Канал відкритої швидкої інформації. Компанія передає рекламну інформацію і отримує швидку інформацію про дії інших учасників ринку.

7. Канал відкритої швидкої інформації. Керівництво ставить перед персоналом недосяжні цілі, а персонал забезпечує керівництво спотвореною оперативною інформацією.

8. Аморфний канал зв'язку : обривки розмов, чутки, припущення, врешті-решт між керівництвом і персоналом не залишається таємниць.

9. Аморфний канал зв'язку. Офіс, манера обслуговування, маса непомітних дрібниць, чутки - істинний стан справ на підприємстві неможливо довго приховувати від ринку.

3. Етапи поведінки споживачів

Поведінка споживачів складається з чотирьох етапів:

1. Пошук інформації. На цьому етапі споживач, усвідомивши свої потреби, демонструє пошукову поведінку - він збирає інформацію про те, як він може задовольнити свої потреби.

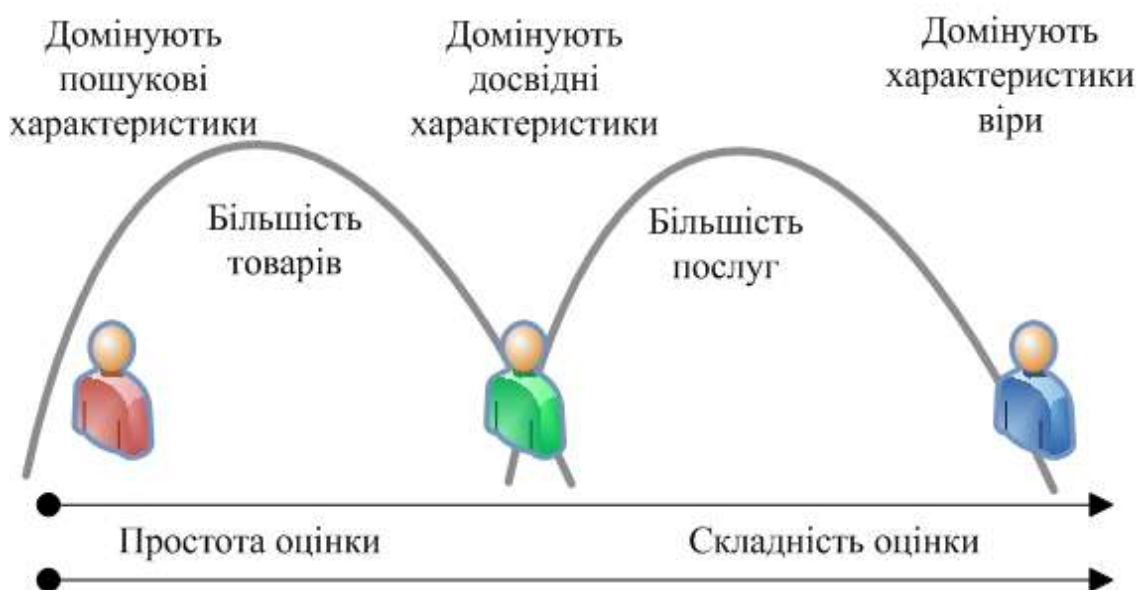
2. Оцінка альтернатив. На цьому етапі споживач займається оцінкою знайдених варіантів задоволення потреби.

3. Придбання і споживання послуги. Тут споживач, власне, і споживає послугу.

4. Фінальна оцінка. Споживач оцінює міру свого задоволення і зберігає ці дані у своїй пам'яті. Цей етап може тривати довго, якщо товар або послуга - тривалого використання.

4. Модель "простота-складність оцінки"

Ми бачимо, що з рухом від полюса товарів "сірячини" до полюса інтелектуальних послуг складність оцінки для споживача збільшується - аж до повної неможливості, коли йому залишається лише вірити. В цілому світ рухається у бік ускладнення товарів і послуг і роль характеристик віри постійно збільшується.



Червоний чоловічок - це інформатор. Він представляє споживачеві товари і послуги, які відрізняються переважанням пошукових характеристик. Ці характеристиками є об'єктивні, спостережувані заздалегідь властивості товару або послуги, а тому завдання цього чоловічка - забезпечити хороше інформування споживача про ці характеристики. Приклад: консультант в

меблевому салоні повинен інформувати клієнта про властивості того або іншого дивана, сфокусувавшись на найбільш значущих з точки зору потреб клієнта.

Зелений чоловічок - це тренер. Він представляє споживачеві товари і послуги, які відрізняються переважанням досвідчених характеристик. Оскільки успіх досвіду споживання залежить від обставин, від того, в яких умовах і як відбувається споживання, зелений чоловічок повинен навчити споживача як правильно споживати товар або послугу. Він виступає учителем або тренером, не залишаючи споживача наодинці з придбаним товаром або у момент отримання послуги.

Приклад: гід туристичного агентства супроводжує туриста і стежить, щоб він не пропустив нічого цікавого. Гід виступає учителем, тренером, він учиє туриста отримувати послугу в повному об'ємі.

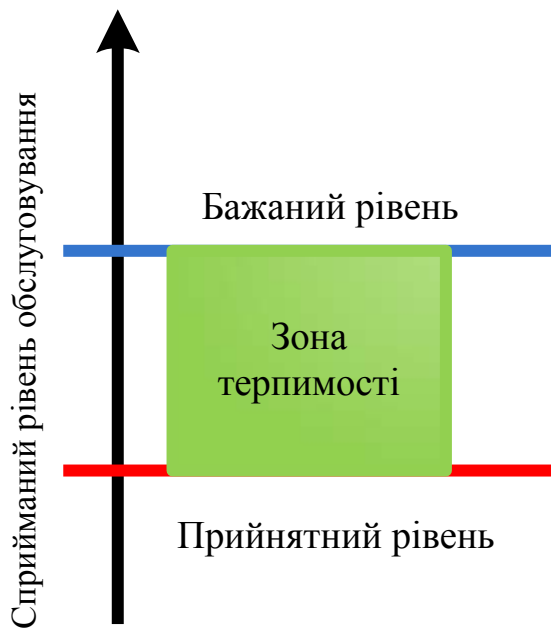
Синій чоловічок - це гуру. Він представляє споживачеві товари і послуги, які відрізняються переважанням характеристик віри. Це високотехнологічні продукти, інтелектуальні послуги і безліч інших речей, які найчастіше не відносяться до товарів і послуг першої необхідності (наприклад, предмети розкоші). Синій чоловічок є безумовним авторитетом, думка якого викликає довіру. Споживач вірить тому, що говорить цей чоловічок про свої товари або послуги, хоча його твердження не можна перевірити.

Приклад: світило медицини погойдуючи головою ставить діагноз у присутності своєї медичної свити. Його слова, не підкріплені нічим, окрім купи суперечливих аналізів, сприймаються як непорушна істина і ніхто не посміє їх поставити під сумнів. Вірність діагнозу - питання віри і авторитету, репутації професора.

5. Модель поведінки споживачів послуг "Прийнятний - бажаний рівень якості послуги"

Люди оцінюють якість послуги на основі порівняння своїх очікувань і безпосереднього досвіду. Якщо досвід перевершив очікування, виникає

висока оцінка якості послуги, якщо навпаки - низька. Ключова думка тут - не існує ніяких об'єктивних критеріїв якості послуги, на 50% справу залежить

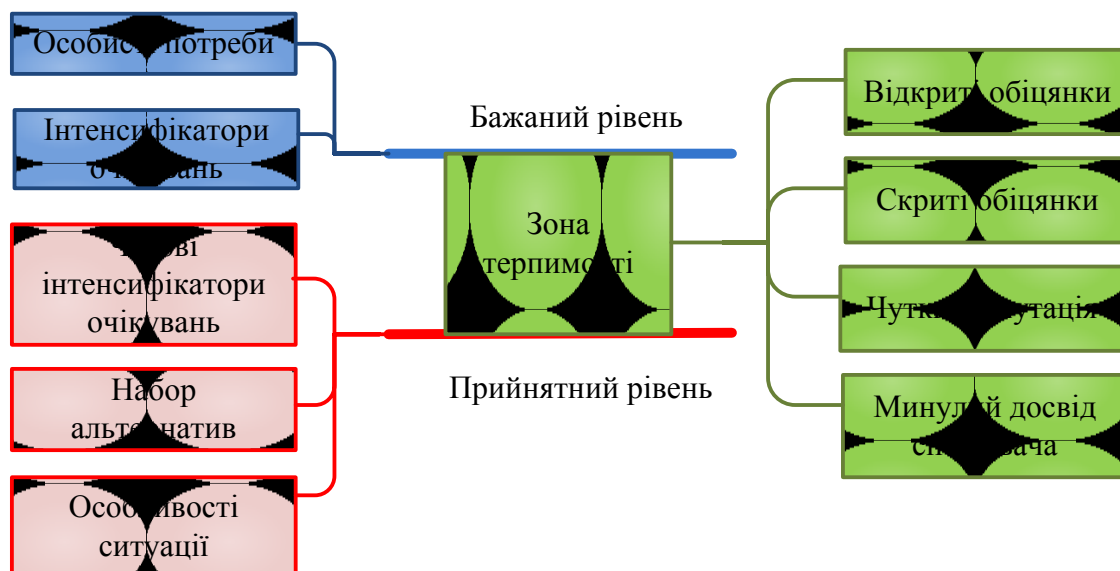


від очікувань клієнта. Наступний крок - проаналізувати, з чого складаються ці очікування, які градації тут є?

ми можемо виділити дві сходинки: 1. Прийнятний рівень якості послуги і 2. Бажаний рівень. Суть їх проста - якщо послуга зроблена незручно і недобре, вона сприймається як що має рівень нижче прийнятного і в цьому випадку клієнт невдоволений - він вважає, що

отримав за свої гроші менше, ніж вважається. Якщо послуга зроблена красиво і добре, вона сприймається як що має рівень вище бажаного ("Не чекав"! - говорить задоволений клієнт) і в цьому випадку клієнт відчуває, що він отримав за свої гроші більше, ніж заслуговував. Між цими двома планками лежить зона терпимості, в якій клієнт виявляється більш менш задоволений рівнем якості послуги. Тобто, наше маркетингове завдання - виявитися в цій зоні.

Що прямо впливає на планку бажаного рівня послуги і прийнятного рівня - що утворює верхню і нижню межу зони терпимості?



На верхню межу зони терпимості (на планку бажаного рівня) впливають два чинники:

1. Особисті потреби (фізичні, психологічні, соціальні).
2. Інтенсифікатори очікувань - це стійкі особисті чинники, що ведуть до підвищення чутливості клієнта до рівня надання сервісу. (Хто з нас не чекає, що знайомий перукар нас обслуговуватиме все краще і краще - просто так, тому що ми його давнішні і віддані клієнти?).

На нижню межу (на планку прийняттого рівня) впливають:

1. Часові інтенсифікатори очікувань - так, перед Новорічним Балом жінка чекає від свого перукаря просто чудес - на менше вона не згодна.
2. Набір альтернатив у свідомості споживача - який в його представленні набір інших постачальників аналогічної послуги і їх рівень.
3. Різні особливості ситуації, в якій знаходиться споживач.

Існують чинники, які впливають на обидві планки, :

1. Відкриті обіцянки з боку компанії, що робить слуги (інформуюча реклама або прямі обіцянки персоналу).
2. Приховані обіцянки - це ті, про які говорять "не спійманий, - не злодій". Хитромудра реклама, яка використовує психологічні хитрощі - типовий приклад. Обтічні, неоднозначні описи характеристик послуги або

товару теж з цього роду. Клієнт не зможе подати на вас до суду, якщо обіцянки виявляться порожніми, але буде украй невдоволений.

3. Чутки, репутація.

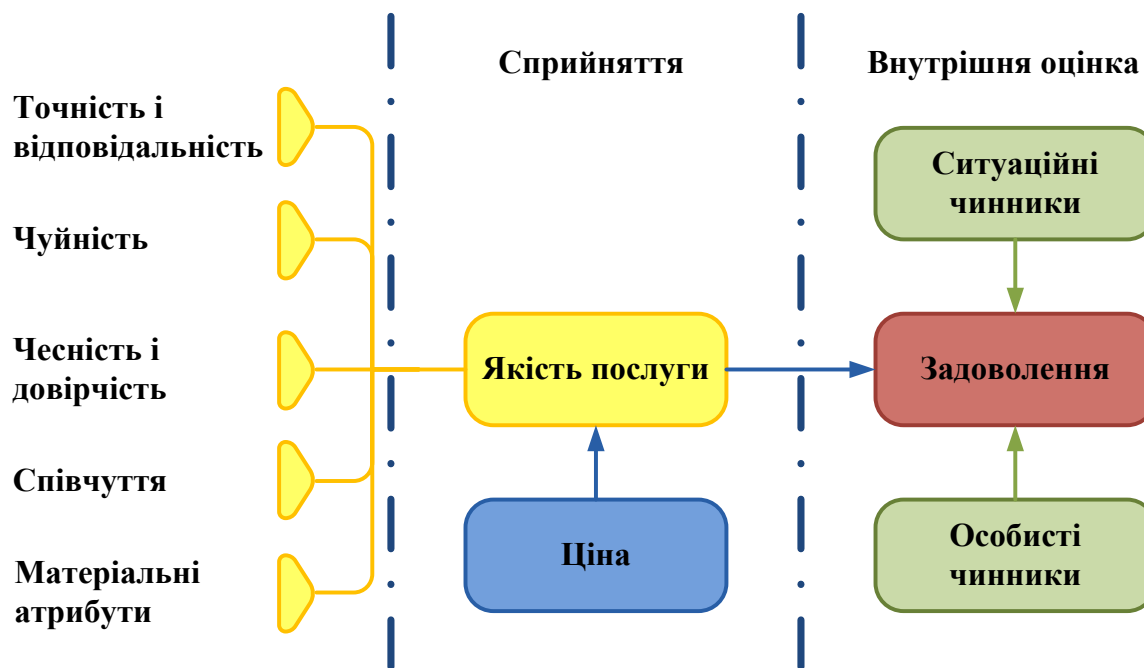
4. Минулий досвід споживача.

Ці чинники впливають і на планку бажаного рівня і на планку прийняттого - через очікування, що складаються у свідомості споживача.

6. Модель поведінки споживачів послуг "Сприйняття - задоволення"

Сприйняття - перший рубіж, який проходить у свідомості споживача інформація із зовнішнього світу. Але зрештою вона виявляється ще глибше - в області свідомості, завідуючою загальною оцінкою що відбувається, в області почуттів.

Діючи систематично і акуратно, ми до деякої міри можемо впливати на те, як клієнт сприйме зроблену йому послугу, але коли справа доходить до фінальної оцінки наших старань, ми майже ніяк не можемо вплинути на почуття клієнта. Ми тільки можемо брати до уваги чинники, які впливають на те, чи з'явиться у клієнта почуття задоволення або ні. У маркетингу задоволення розуміється як почуття, що виникає тоді, коли деяка потреба людини насичується, задовольняється. Таким чином, задоволення - це, по суті, не почуття, а його відсутність : відсутність відчуття нужди в чомусь, особливий внутрішній спокій. Це важливо для тонкого розуміння обговорюваних нами речей.



На діаграмі приведено п'ять найбільш значних властивостей послуги, що впливають на сприйняття її якості:

Точність і відповідальність - здатність постачальника послуги точно і надійно виконувати свої обіцянки.

Чуйність - готовність йти назустріч побажанням клієнта і виконувати їх швидко і розторопно. Якісне інформування клієнта про те, що відбувається.

Чесність і довірчість - чесність персоналу і його здатність відповідати зробленій довірі.

Співчуття - турбота і індивідуальна увага клієнтові.

Матеріальні чинники - устаткування, зовнішній вигляд офісу, персоналу і інші видимі атрибути послуги.

Окремо знаходиться ціна послуги. Це також важлива характеристика послуги, що впливає на сприйняття її якості, але вона заслуговує на окремий розгляд.

Далі, сприйняття якості впливає на фінальну міру задоволення, але тут в справу втручаються особисті чинники - настрої клієнта, його об'єктивність або упередженість (для оцінки послуг або товарів, що мають сильну, відому

марку, упередженість особливо значна), а також різні ситуаційні чинники, так звані інтенсифікатори очікувань.

7. Лояльність споживачів. Контакти 1-3 роду

Задоволений клієнт з великою вірогідністю повернеться або стане постійним клієнтом. Він не лише повернеться сам, але і сам зробить неоціниму послугу бізнесу, створюючи позитивну репутацію, даючи рекомендації рідним, друзям і знайомим. У сфері послуг це чинник величезної, мабуть, вирішальної значущості. Підприємство у сфері послуг не зможе почувати себе упевнено без потоку клієнтів, що приходять по рекомендаціях. Саме вони стають основою стабільної, планової роботи. Особливо це вірно для складних, інтелектуальних послуг, таких як юридичні або медичні. Сьогодні досить багато говорять про лояльність клієнтів. Лояльність - це відданість клієнта певному постачальникові товарів або послуг, певній торговельній марці. Круг лояльних клієнтів - це справжній капітал підприємства, який неможливо накопити відразу, але тільки завдяки тривалій і акуратній роботі. Лояльність можна вимірювати готовністю клієнта знову звернутися до постачальника послуги. І тоді міра задоволення клієнта і його лояльність опиняються в особливій нелінійній залежності:

Нелінійність цієї залежності наводить на простий вивід: для підприємства вигідно домагатися високої міри задоволення, а не задовольнятися середнім рівнем, тому що тільки витрати зусиль на отримання високих мір задоволення приносять помітну віддачу у вигляді формування круга лояльних клієнтів. Якщо ви задовольняєтеся нейтральними оцінками ваших послуг, вам припаде знову і знову приводити до себе нових клієнтів, тому що старі не повертатимуться до вас. А це дорого і морочливо.

Контакти 1-3 роди:

1. Контакти першого роду - опосередковані, безособові контакти, коли клієнт стикається із слідами діяльності підприємства, наприклад, з його рекламою в пресі.

2. Контакти другого роду - опосередковані, але особисті контакти клієнта з персоналом, наприклад, в телефонній бесіді або електронному листуванні.

3. Контакти третього роду - безпосередні і особисті контакти клієнта з персоналом підприємства.

Приклад аналізу ключових контактів - готельний бізнес. В процесі повного циклу надання послуги - від моменту усвідомлення клієнтом існування такого підприємства до формування ним остаточної оцінки отриманої послуги - є декілька ключових моментів, в яких відбувається особливо інтенсивне формування думки клієнта про підприємство і його послуги. Наприклад, таким важливим моментом є перший особистий контакт клієнта з представником компанії. Це - "моменти істини", які мають бути відпрацьовані персоналом на відмінно, оскільки від цього залежить остаточна міра задоволення і лояльності клієнта. У такі моменти при умілій поведінці співробітники можуть значно підвищити міру довіри і лояльності клієнта, змусити клієнта змінити негативну оцінку, що складається у нього, зробити кроки для просування ідентичності підприємства. Розробляючи маркетинг для підприємства у сфері послуг, ми повинні виділити і приділити велику увагу оптимізації цих контактів і особливо контактів третього роду, хоча усі типи контактів впливають на ситуацію.

Дослідження ключових контактів - порівняно маловідомий, але перспективний тип маркетингових досліджень, особливо корисний в умовах невеликих підприємств.

ЛЕКЦІЯ 3
ПОСЛУГИ
КЛАСИФІКАЦІЯ, ПОНЯТТЯ, ПРОЕКТУВАННЯ, СТАНДАРТИ
ЯКОСТІ. КОНТАКТНИЙ ПЕРСОНАЛ

Питання

1. Поняття послуги. Основні типи послуг
2. Методи класифікації і аналізу послуг
3. Характеристики послуг, порівняння з товарними характеристиками
4. Характерні проблеми для підприємств сфери послуг
5. Стандарти якості послуг
6. Проектування послуг
7. Контактний персонал

1. Поняття послуги. Основні типи послуг

У зв'язку з тим, що відбувається за останні роки в нашій країні стрімким розвитком ринку послуг виникла необхідність осмислення і уточнення окремих економічних категорій і понять. Цьому питанню не випадково приділяється уся більша увага дослідників - маркетологів. Відомо, що класики економічної теорії визначали поняття "послуга" як " .. корисна дія тієї або іншої вартості, чи товару, чи" продукту.

У такому розумінні послуга виступає як реалізація корисності будь-якого об'єкту по відношенню до цього об'єкту, і подібне, найбільш загальне, трактування поняття "послуга" застосована до дії будь-якої корисності. Послуга взагалі означає корисну дію праці, що виступає діяльністю. послуга стосовно умов господарювання в ринковій економіці є, з одного боку, специфічною споживною вартістю і специфічними економічними відносинами.

І, з іншого боку, як вираження такого роду відношення послуга є економічна категорія, суть якої можна виразити так: послуга виражає

економічні відносини громадського безтоварного обміну, об'єктом якого є безпосередня праця як специфічна діяльність.

Підводячи підсумок вищевикладеному, можна сформулювати остаточне визначення загального поняття "послуга": це є відношення громадської праці у формі його нетоварного обміну і як безпосередньо корисний процес трудової діяльності фізичної або юридичної особи. Спираючись на таке визначення, виділимо такі основні риси змісту поняття "послуга":

- продаж послуг між їх виробниками і споживачами здійснюється як прямий обмін між ними на основі попиту і пропозиції;

- носієм стосунків громадської праці в таких випадках виступає корисна діяльність, тобто праця як безпосередньо корисний, доцільний процес, викликаний виробничою необхідністю і потребою;

- форма громадської праці і його ефективність визначаються в основному не вартістю, а якістю виконуваних робіт по наданню різних видів послуг;

- безпосередній об'єкт стосунків громадської праці є особлива корисна діяльність, а не матеріально-речовий продукт, що відокремився від нього і що вступає в ринковий обмін, тобто товар.

Види послуг надзвичайно різноманітні: вони можуть мати промисловий характер, або задовольняти особисті потреби, можуть бути некваліфікованими, або вимагати дуже високого рівня кваліфікації виконавців.

Одні види послуг вимагають величезних капіталовкладень, наприклад авіаперевезення, інші можуть обійтися невеликим первинним капіталом, та зате відрізнятися високим рівнем професіоналізму працівників це, наприклад, юридичні консультації, мед. обслуговування.

При усій різноманітності послуг їх можна об'єднати в декілька груп.

Таблиця 1

Основні типи послуг

Типи послуг	Сфери послуг
Виробничі	Інжиніринг, лізинг, обслуговування і ремонт устаткування
Розподільні	Торгівля, транспорт, зв'язок
Професійні	Банки, страхові, фінансові, консультаційні, рекламні та ін.
Споживчі(масові)	Послуги, пов'язані з домашнім господарством і проведенням часу
Громадські	ТБ, радіо, освіта, культура

Таблиця 2

Нові види послуг

Ділові і професійні послуги	торгівля нерухомістю, розміщення тимчасове вільних засобів, маркетингові, рекламні послуги, електронний секретар
Послуги з виховання і навчання дітей	гувернантки, няні, приватні дитячі сади і школи
Послуги з догляду за тваринами	лікування, годування, прогулянки, готелі для тварин

Також у світі спостерігається тенденція диверсифікації сфери послуг, коли багато раніше відособлених видів послуг об'єднуються у рамках однієї компанії. Пропонується їх цілий комплекс, чим підвищується конкурентоспроможність цієї компанії, ослабляються можливі ризики. Так банківські, біржові і посередницькі послуги зливаються в єдиний комплекс фінансових послуг. Або, наприклад, відбувається об'єднання різноманітних послуг у рамках компанії, що займається транспортними перевезеннями, таких як страхування життя і вантажів, доставка кореспонденції, туризм.

2. Класифікація послуг

Класифікація послуг дозволяє поліпшити розуміння явища, що вивчається, виділити відмінні риси кожного виду послуг, визначити специфіку. Очевидно, що в принципі можуть бути різні підходи класифікації послуг. Найзагальніший підхід запропонував К. Лавлок. Головне в цій класифікації - на кого (чи що) спрямовані послуги і є вони відчутними або ні.

Таблиця 3

Класифікація послуг К. Лавлока

Відчутні дії, спрямовані на тіло людини	Охорона здоров'я, пасажирський транспорт, спорт. заклади, салони краси, перукарні, громадське харчування.
Відчутні дії, спрямовані на товари і інші фізичні об'єкти	Вантажний транспорт, ремонт і обслуговування устаткування, охорона, побутові послуги, ветеринарні послуги
Невідчутні дії, спрямовані на свідомість людини	Освіта, радіо, ТБ, інформаційні послуги, театри, кіно, музеї
Невідчутні дії з невідчутними активами	Банки, юридичні і консультаційні послуги, страхування, операції з цінними паперами

Приведена класифікація є основою класифікації послуг у сфері нематеріального виробництва. Її можна доповнювати і розвивати. Підприємство може добитися успіху на ринку за рахунок посилення участі споживачів у виробництві послуг. Наприклад, організація продажу товарів по поштових замовленнях, магазини і кафе самообслуговування. Пропонуючи споживачеві самому виконати якусь частину послуги, підприємство тим самим змінює і саму природу послуги.

Одночасно у світі з'являється тенденція диверсифікації сфери послуг. Багато раніше відособлених видів послуг об'єднуються у рамках своєї компанії. Пропонуючи цілий комплекс послуг, компанія може підвищити свою конкурентоспроможність, ослабити можливі ризики за рахунок їх диверсифікації. Так, банківські, біржові і посередницькі послуги зливаються в єдиний комплекс фінансових послуг.

Зростання ролі і впливу сфери послуг на економіку викликало необхідність проведення досліджень з метою класифікації послуг і виявлення рівнів регулювання сфери послуг.

Існує можливість також класифікувати послуги з сегментів споживачів, по трудомісткості, по мірі контакту із споживачем.

Таблиця 4

Матриця сегментації послуг (споживачів)

Споживачі послуги	Ділові послуги	Особисті послуги
Тільки послуга	Франчайзинг, аудит, безпека, подорожі і так далі	Освіта, розваги, подорожі, працевлаштування і так далі
Послуга, що збільшує цінність чого-небудь матеріального	Страховання, реклама і дизайн, прибирання, ремонт і так далі	Ремонт, страхування і так далі
Послуга, що дає що-небудь матеріальне	Перевезення, торгівля, наймання персоналу і так далі	Перевезення, торгівля і так далі

Послуги можуть класифікуватися залежно від міри участі в обслуговуванні клієнтів і агентів підприємства.

Таблиця 5

Міра контакту з клієнтом	Міра участі клієнтів	
	Висока	Низька
Низька	Послуги самообслуговування	Зміст житла
Висока	Хімчистка, телебачення	Ремонт побутової техніки

Найбільш поширені зарубіжні і вітчизняні класифікації послуг

Класифікація Всесвітньої торговельної асоціації	Міжнародна стандартна промислова класифікація (ISIC)	Класифікація Організації економічного співробітництва і розвитку	Загальноросійський класифікатор послуг ОК- 002
			Побутові
Ділові		Посередництво	
Зв'язок	Зв'язок		Зв'язок
Будівництво і інжиніринг			
Розподіл	Склади, торгівля, ресторани, готелі	Постачання, планування постачань	Торгівля, громадське харчування, ринки, засоби розміщення
Освіта			Освіта
Фінансові		Банки, нерухомість, страхування, створення капіталу	Банки, фінансове посередництво, страхування
Охорона здоров'я і соціальні	Громадські, індивідуальні, соціальні		Медичні
Туризм і подорожі			Туристські
Відпочинок, культура, спорт			Культура, фізкультура і спорт
Транспортні	Транспорт	Перевезення	Транспортні
Екологія			
Інші			Інші

3. Характеристики послуг, порівняння з товарними характеристиками

Чим відрізняється послуга від товару з точки зору традиційного маркетингу? Три з чотирьох відмінностей мають психологічну природу, оскільки говорять про те, як споживач сприймає послугу :

Невідчутність. Послуга, на відміну від товару - щось невідчутне, її не можна поторкати, не можна покласти у візок. Тому послугу не відправиш контейнером і не продемонструєш на вітрині. Послугу важко представити в рекламі, тому що нічого показати. Її не запатентуєш, тому її можуть легко

повторити конкуренти. Важко зрозуміти, з чого створюється послуга і, тому, на послугу важко призначити переконливу ціну.

Неоднорідність. Важко добитися стандартизації, оскільки міра задоволення клієнта залежить від настроїв персоналу і самого клієнта. Ці і інші чинники практично неможливо прямо контролювати. Немає ніяких гарантій, що зроблена послуга відповідатиме планам і промоушн - обіцянкам.

Одночасність виробництва і споживання. Послуга народжується у момент її споживання, тому самі споживачі є важливою частиною процесу надання послуги. Споживачі інтенсивно впливають на персонал підприємства і один на одного. Має велике значення і поточний настрій персоналу. Дуже важко організувати масове або централізоване виробництво послуг - вона виявляється там, де знаходиться споживач.

Незбереженість. Послуги не можна зберігати на складі і відвантажувати оптом. Тут набагато складніше досягати рівноваги попиту і пропозиції. Послугу неможливо повернути виробникові або перепродати і тому складно організувати мережу збуту.

У товарному маркетингу все те ж саме:

Невідчутність. Сучасний товарний маркетинг велика увага приділяє брендингу як методу просування товарів. Бренд - нематеріальна, невідчутна річ, проте, хороший бренд - важлива умова успіху на товарному ринку. Таким чином, сьогодні товарний маркетинг вимушений працювати з невідчутними речами і товари в цьому сенсі придбавають риси послуг - тепер ви не просто купуєте дорогий автомобіль, але вам виявляється послуга, яка створює вам імідж процвітаючої людини. Так виробник автомобілів стає іміджмейкером, а виробник газованої води - психоаналітиком, здатним зробити вас вільніше і впевненіше.

Неоднорідність якості товарів, що зійшли з конвеєра, - найбільш прикра річ у сфері масового виробництва. Величезні витрати компаній-виробників на післяпродажний сервіс пов'язані якраз з цією нестійкістю. Сьогодні усе більше значення має якісне сервісне обслуговування, а не стандартну

стартову якість. Вартість цього обслуговування є важливим чинником, що впливає на вартість товару. Крім того, споживач не придбає товар прямо у конвеєра, а в одній з торговельних мереж, так що умови продажу можуть сильно розрізнятися, у тому числі і за якістю обслуговування. Таким чином, і продаж товару придбає риси послуги.

Одночасність виробництва і споживання. Для товару ключовий момент - не вихід з конвеєра, а момент купівлі, тому настрої персоналу і самого споживача теж впливають на успіх.

Незбереженість. Іноді можливість зберігання тільки шкодить товарному маркетингу. Можна виробляти купу продукції без всякої оглядки на маркетинг. У сфері послуг такі номери не проходять. Зберігати не вигідно і небезпечно, тому розумні виробники вважають за краще витратити гроші на прогноз кон'юнктури і управління попитом, чим на зберігання.

Межі між маркетингом послуг і товарним маркетингом розмиваються. На діаграмі приведена умовна шкала відчутності товарів або послуг в різних індустріях. Очевидно, що із зростанням складності товару або послуги усе більше значення придбає невідчутні складові, так що з розвитком технологій усе суспільство рухається у бік невідчутних, інформаційних характеристик:

4. Характерні проблеми для підприємств сфери послуг

- Важко встановлювати стандарти і контролювати якість послуги.
- Важко перевірити нову послугу і донести до споживачів її суть.
- Важко підтримувати необхідний рівень мотивації персоналу.
- Важко координувати зусилля в області маркетингу, виробництва і управління персоналом.
- Важко сформулювати цінову політику.
- Важко знайти баланс між уніфікованими правилами і індивідуальними особливостями окремих співробітників і особливими вимогами окремих споживачів.

У сфері послуг успішність маркетингу залежить від багатьох аспектів бізнесу - і від чіткої організації виробництва і від грамотної роботи з персоналом.

5. Стандарти якості послуг

Ми сьогодні обговоримо тему стандартів якості у сфері послуг. Введення стандартів є неминучим етапом в розвитку будь-якого підприємства. Впровадження стандартів якості дозволяє:

- оцінювати якість роботи на основі максимально об'єктивизированих даних. Якщо стандарти розроблені з точки зору клієнтів (см далі), ми отримуємо інформацію, близьку до оцінки нашої роботи самими клієнтами. Цей механізм зворотного зв'язку допомагає приймати вірні рішення, робити найактуальніші удосконалення, оцінювати наші конкурентні переваги так, як це роблять клієнти. Це оцінки в щоденнику школяра - вони потрібні, щоб знати, де ми відстаємо, а в чому ми сильні. І, зрештою, вони допомагають нам вчитися і досягати більшого.

- Впроваджена система клієнтських стандартів дає основу для надання гарантій на якість обслуговування, при цьому орієнтованість на клієнтів допомагає сформулювати гарантії в найбільш цінній, значущій для них формі.

Стандарт - це зразок, що має задані точні числові характеристики. Говорять, що річ відповідає стандарту, коли числові характеристики цієї речі лежать в заданих стандартом вузьких межах. Суть стандартизації :

- Стандарти встановлюються в числовому виді;
- Ми повинні мати інструмент отримання цих числових даних, тобто, методом виміру характеристик речі або процесу.

Послуга - це не річ, а процес, тому для вступу стандартів обслуговування, нам потрібні методи числового виміру різних характеристик процесу обслуговування. У сфері послуг головним товаром є міжособові комунікації, які люди досі не навчилися достовірно описувати числами. Немає способів

виміряти в цифрах міру задоволеності клієнта, неможливо достовірно визначити в числах якість спілкування персоналу з клієнтом і так далі

Тому нам неминуче доведеться удаватися до непрямих методів стандартизації. Ми повинні встановлювати стандарти на аспекти, які щонайближче до істинної якості і до істинного сприйняття клієнта. І тут немає загальних правил. Для кожного типу послуг ми можемо отримати абсолютно різні форми стандартів. Окрім стандартів, заданих в числовому виді (кількісних) іноді використовуються і оцінки якості обслуговування на основі безпосереднього опитування клієнтів. Такі інтерв'ю, звичайно, можуть допомогти нам оцінити міру задоволення клієнта, але для обробки цих суб'єктивних оцінок нам все одно знадобиться умовна числова шкала.

Треба розрізняти:

- внутрішні стандарти роботи підприємства

Слід звернути увагу, що мета цієї системи стандартів, загалом, цілком блага - оцінка якості роботи. Більше того, на ній представлені "потреби клієнтів". Тільки один момент видає в цій схемі внутрішнє, виробниче походження - усе починається з розподілу загальної якості на вклад окремих бізнес-процесів (швидше за все, ми могли б легко замінити бізнес-процеси на назву підрозділів компанії).

В результаті ми отримали схему стандартів, яка в реальності не стільки відбиває дійсну міру задоволеності клієнтів, а швидше служить для преміювання або штрафування окремих підрозділів компанії. Це і є виробничий підхід.

- зовнішні стандарти, тобто, розроблені з точки зору клієнта.

Для того, щоб побудувати схему клієнтськи - орієнтованих стандартів, нам треба оцінювати вклад кожного з критичних контактів, а не бізнес-процесів. Найважче - це переведення абстрактних очікувань клієнта в конкретні і вимірювані характеристики процесу обслуговування. Наприклад, першим критичним контактом клієнта готелю є його зустріч з адміністратором і реєстрація. Клієнт чекає швидкого обслуговування і уваги до своїх побажань.

Але якщо швидкість обслуговування ще піддається виміру і обліку (хоча швидше теоретично), то міра уваги до побажань важко виразити в якомусь числовому показнику. Ще ось що. У житті навіть розробивши прекрасну систему клієнтських стандартів, ми можемо застрягти на етапі організації збору необхідних числових показників. Саме тому, що підприємства не відразу досягають необхідного рівня документованості, впровадження стандартів якості можливе тільки в більш-менш зрілій організації.

Основний сенс впровадження клієнтських стандартів якості - створення механізму зворотного зв'язку.

Якщо на підприємстві відбувається щось, здатне вплинути на сприйняття якості обслуговування, ми повинні це негайно помітити по відхиленню числових показників від стандартних значень. І якщо відхилення в гіршу сторону, швидко прийняти заходи, не допускаючи зниження лояльності клієнтів.

Один з простих способів витягати зворотний зв'язок з системи стандартів - матриця "рівень виконання - важливість".

Вона застосовується в багатьох областях менеджменту і дозволяє виділити що вимагають особливої уваги аспекти роботи підприємства. Вертикальна шкала цієї матриці відбиває важливість того або іншого показника роботи, горизонтальна, - рівень показника. У разі системи стандартів якості послуги, ми розташовуємо на цій матриці окремі числові показники, які увійшли до нашої системи стандартів, - кожна точка на матриці представляє один показник. Показники розрізняються по своїй важливості - вони дають різний вклад в загальну оцінку якості послуги. Це дає нам можливість розмістити їх на матриці за вертикальною шкалою (по важливості). Конкретні значення показників в течії, наприклад, місяця і величина їх відхилення від заданих стандартних значень дозволяє нам розмістити їх і за горизонтальною шкалою матриці (по рівню виконання).

Тепер розділимо усе поле матриці на чотири частини. Верхній правий сектор дає область важливих показників, які мають високі, "хороші"

значення. Тому нам досить підтримувати їх на досягнутому рівні. Більшої уваги від маркетингу і менеджменту вимагають показники, які розміщуються у верхньому лівому секторі, - це важливі показники, які помітно не дотягують до вимог стандартів якості. Треба розбиратися чому і вносити корективи до роботи.

Введення клієнтських стандартів як механізму зворотного зв'язку - сильний і ефективний спосіб оптимізувати зв'язки між підприємством і ринком, а значить, послужити велику службу для маркетингу.

6. Проектування послуг

Ми повинні приділити особливу увагу тому, як правильно проектувати послугу. Що має бути головною ланкою проекту? Клієнт - найважливіша виробнича ланка, без якої жоден бізнес не має ніякої цінності. У сфері послуг клієнт не лише завершує виробничий цикл, але бере участь в процесі виробництва послуги на кожному кроці. Цінність бізнесу, його здатність приносити прибуток своєму власникові у сфері послуг - протягом усього процесу обслуговування. У обох випадках ключовою ланкою "виробництва прибутку" є клієнт.

Проектуючи послугу, нам слід починати з проектування наших взаємодій з клієнтом. Нам треба починати не з того, як ми надаємо послугу, а з того, як клієнт її отримує.

Це основа процесу проектування послуги або створення "карти послуги" :



Основою карти, її першим шаром стає послідовність контактів з персоналом, яку переживає клієнт в процесі надання послуги. Другий шар відбиває схему внутрішніх процесів обслуговування - це дії персоналу і

систем підтримка, яка не видно клієнтові, відбувається "за кулісами". Третій шар карти - це видимі, фізичні чинники, які супроводжують кожен контакт клієнта з персоналом і свідчать про надання послуги. Три шари карти послуги можна зіставити з елементами маркетинг-микса 7P:

Шар контактів клієнта з персоналом - People (Люди)

Шар внутрішніх процесів - Process (Процеси)

Шар видимих свідчень - Physical Evidence (Фізичні чинники)

Таким чином, при складанні карти послуги в центрі нашої уваги знаходяться 3 з 7 частин маркетинг-микса 7P. Саме ті три частини, які специфічні для сфери послуг.

На практиці корисно дещо перебудувати карту:



Шари карти послуги

- Верхній шар карти (з нього ми починаємо її складати) містить дії клієнта.

- Середній шар - дії контактного персоналу (тобто, не усього персоналу, а саме тих, хто спілкується з клієнтом). При цьому в цьому шарі ми додатково розрізняємо дії, які персонал виробляє на очах у клієнта ("на сцені") і ті, які виробляються поза видимістю клієнта ("за сценою" або "за кулісами").

- Останній, нижній шар, містить елементи внутрішніх процесів підприємства, що забезпечують процес обслуговування.

Цей варіант карти зручний тим, що на ній виразно видно три основні грані, які знаходяться між шарами і зв'язують їх в єдине ціле:

- Перша грань - лінія взаємодії між клієнтом і персоналом. Зв'язки, що перетинають цю грань, описують найважливіші контакти клієнта з персоналом. Як ми вже знаємо, деякі з них критично важливі для досягнення високої оцінки якості обслуговування. Це так звані критичні контакти.

- Друга грань - лінія видимості. В процесі обслуговування клієнт може безпосередньо спостерігати дії персоналу, а в інші моменти дії персоналу недоступні для прямого спостереження клієнта. Перетин лінії видимості означає відхід або появу персоналу "із-за куліс". За законами театрального мистецтва, ці появи і зникнення мають бути правильно обставлені.

- Третя грань - лінія внутрішніх взаємодій. Ця лінія важлива тим, що саме тут пролягає межа між сферами відповідальності виробництва і маркетингу. Часто із-за неспівпадіння інтересів саме на цій лінії відбуваються збої.



Вважатимемо, що тепер ми усі зрозуміли, схопили на льоту і готові спроектувати (чи перепроєктувати) нашу послугу.

- Виділяємо процес надання послуги, карту якого ми починаємо складати. На практиці підприємства у сфері послуг часто реалізують не один, а декілька різних процесів обслуговування. Так, комп'ютерний салон, по-перше, продає комп'ютери, а по-друге, виробляє гарантійне обслуговування. Це два різні процеси і їх доцільно картографувати окремо.

- Будуємо карту послуги з точки зору клієнта. Це перший і найважливіший шар карти. Для того, щоб його зображувати, нам треба представити себе клієнтом і намалювати послідовність своїх, як клієнта, дій. Якщо ви проектуєте нову послугу, ви повинні створювати цю послідовність так, як вона вам (як клієнтові) подобається, відкинувши усі думки про виробничі можливості. Якщо ви картографуєте реальну послугу, ви відразу помітите слабкі місця, які не дуже подобаються вашим клієнтам.

- Будуємо карту дій контактного персоналу. Це другий шар карти і нам лише треба його розробити так, щоб він відповідав основному шару - карті дій клієнта. Наприклад, якщо клієнт хоче знати стан свого замовлення, на карті потрібна контактна персона, яка подзвонить і повідомить клієнтові цю інформацію.

- Будуємо карту внутрішніх процесів. На цьому шарі ми проектуємо власне виробничу схему надання послуги. Помітимо, то, з чого зазвичай починають затії у сфері послуг, у нас виявляється майже на останньому місці. Цей шар повинен проектуватися так, щоб всіляко підтримувати потреби контактного персоналу, а не навпаки (зазвичай контактний персонал вимушений пристосовуватися до виробничих звичок).

- Вказуємо набір видимих чинників, які відповідають кожній дії клієнта. Використовуючи порівняння з театром, на цьому етапі ми розробляємо костюми акторів і оформлення кожної сцени. Звичайно, це дуже важливо для позитивного сприйняття послуги.

Як можна використовувати карту послуг? На що вона нам? Маса можливостей :

- Розробка нової послуги. Природно. Карта тут згодиться як для формування загальної концепції, так і для організації тестування.

- Підвищення якості і оптимізація. На карті ми безпосередньо бачимо найкритичніші точки (вони лежать на лініях, що розділяють шари карти). Якщо що і оптимізувати, якщо де і шукати можливості для поліпшення обслуговування, то саме тут.

- Усунення помилок. Використовуючи карту послуги нам легше знайти джерело проблем, слабку ланку, яка призводить до збоїв в наданні послуги. Нам залишається тільки зробити орг. висновки.

Отже, карта послуги цілком годиться на роль конституції - вона описує основні закони, по яких живе підприємство у сфері послуг. І як в будь-якій порядній державі, в будь-якій порядній компанії ця конституція потрібна усім:

1. Маркетологи дивляться на карту і бачать, що вони можуть обіцяти клієнтам. Крім того, вони бачать, де в обслуговуванні є неприпустимі пропуски.

2. Менеджери дивляться на карту і бачать, на які точки слід звертати особливу увагу. Крім того, вони бачать, які характеристики можуть використовуватися для контролю якості обслуговування (згадаємо заняття, присвячене стандартам у сфері послуг). Також менеджери можуть формулювати вимоги до систем, що забезпечують внутрішні процеси.

3. Кадровики дивляться на карту і бачать, як слід формулювати посадові обов'язки персоналу. Крім того, вони здогадуються, по яких критеріях слід підбирати персонал на ту або іншу позицію, чому учити співробітників і якій має бути система оцінки їх роботи.

Загалом, добре стає усім. Одне погано - так не буває. Але прагнути треба.

7. Контактний персонал

3/4 успіхи маркетингу підприємства у сфері послуг - це правильна робота з персоналом. Важливість цього аспекту неможливо переоцінити:

Послуги - це взаємодії, стосунки між людьми. Тому персонал, який забезпечує ці стосунки, - це і є послуга, її суть.

Кожен співробітник - маркетолог. На попередніх заняттях ми не раз обговорювали роль безпосередніх контактів клієнта і співробітників для формування високої клієнтської оцінки якості послуги. Ефективність цього каналу маркетингу незмірно вище за рекламу і інші безособові канали інформації.

Персонал - це очі і вуха підприємства. Контактний персонал - безцінне джерело безпосередньої маркетингової інформації. Ці люди особисто знайомі з тим, що клієнтів радує, з тим, що у них викликає невдоволення, з їх очікуваннями і надіями.

Цього вистачає, щоб рахувати роботу з персоналом одним з ключових аспектів маркетингу у сфері послуг. Проблема лише в тому, що управління кадрами тісно перетинається з внутрішніми, чисто виробничими інтересами підприємств і тому тут маркетингу доводиться стикатися з виробничим менеджментом, який зазвичай не готовий приймати маркетингову точку зору.

Рішення маркетингових завдань через роботу з персоналом - це і є внутрішній маркетинг. Зараз говорять і про внутрішньому PR. Суть внутрішнього маркетингу дуже проста - слід відноситися до свого персоналу не як до робочих конячок або безправних ледарів, яких облагодіяв працедавець, але як до клієнтів - з такою ж пошаною і увагою. Це робиться не для того, щоб уславитися альтруїстом і заслужити на любов персоналу, а для того, щоб бути успішним на ринку послуг. Підприємство має бути цікавим для клієнтів. А для цього воно має бути цікавим і привабливим для персоналу.

Внутрішній маркетинг - складна і різноманітна діяльність, спрямована на зміцнення лояльності персоналу і створення для нього умов, в яких якість обслуговування і турбота про клієнта стає домінантою. Познайомтеся з елементами стратегії внутрішнього маркетингу :

- Послуги, орієнтовані на клієнта. Елементи стратегії управління персоналом, спрямовані на підтримку клієнтськи - орієнтованого маркетингу. Внутрішній маркетинг.

- Наймання потрібних людей. Елементарна ознака, що дозволяє встановити стан справ на підприємстві, - подзвоните і висловіть бажання влаштуватися на роботу. Що і як дадуть відповідь - дуже красномовна інформація для аналітика. Політика відбору персоналу має неявний, але дійсний зв'язок з маркетинговою політикою підприємства в цілому.

Бути найпереважнішим працедавцем. Якщо підприємство вважається поганим місцем для роботи, це практично завжди означає і погану роботу самого підприємства. Навіть якщо це не зовсім вірно фактично, це сильний негативний чинник, що підриває довіру клієнтів. Зворотне також вірно.

Брати тих, хто прагнути до надання якісних послуг. Йдеться про душевні схильності кандидата : особиста дисципліна, вимогливість до своєї роботи, особлива особиста честь. По багатьом непрямим ознакам кадровик може розпізнати в людині ті якості, які здатні зробити його чудовим працівником, навіть якщо він не має достатнього стартового досвіду.

Змагатися за кращих людей. Конкуренція на ринку праці - неминуче явище, в якому дуже допомагає унікальний імідж підприємства. Але у будь-якому випадку того, кого вдалося переманити у конкурента, також легко переманять у вас.

Утримання потрібних людей. Утримувати хороших людей зазвичай дешевше, ніж знайти інших, настільки ж хороших - це вірно як відносно клієнтів, так і відносно персоналу.

Виділяти і заохочувати кращих постачальників послуг. Тільки при оцінці роботи співробітника слід використовувати клієнтськи - орієнтовані

показники. Помилково встановлені критерії оцінки можуть серйозно спотворити настрої персоналу.

Розглядати персонал як клієнтів. Це і є внутрішній маркетинг. Це ключова ідея роботи з персоналом в маркетингу послуг. Але слід звернути увагу : як недопустима дискримінація у відношенні до клієнтів ("бідний" клієнт бачить, що їм нехтують), так і абсолютно неприйнятна навіть щонайменша дискримінація і в стосунках з персоналом (технічку не запрошують на корпоративний захід). Варто їй проявитися, увесь внутрішній маркетинг деградує.

Включити інтереси персоналу в загальну стратегію підприємства. Зважаючи на ідеї внутрішнього маркетингу, в тому, щоб інтереси персоналу розглядалися як стратегічно важливі немає нічого дивного. На жаль, тут поле для демагогії, на якому люблять пустувати керівники.

Підвищення рівня персоналу. Що призводить до "підвищення рівня клієнтів".

Навчання технічним і комунікаційним навичкам. Саме розвиток комунікаційних навичок є найпопулярнішою формою внутрішнього маркетингу. Проте це лише мала частина усієї стратегії і без підтримки іншими методами внутрішнього маркетингу усі дорогі виїзди з тренерами - психологами не дають практично нічого, окрім глухого роздратування у персоналу.

Збільшення повноважень персоналу. Може бути єдиний спосіб добитися підвищення відповідальності персоналу за якість своєї роботи. На практиці керівники кидаються в замкнутому крузі: вони не довіряють персоналу, тому що не бачать в нім відповідальності, а її немає тому, що у персоналу немає ніяких повноважень.

Підтримка командної роботи. Підтримка командного духу - відмінний спосіб досягати неофіційного внутрішнього контролю над окремими співробітниками. Істинний командний дух з'являється не в парадних заходах і фірмових бейсболках, а в щоденній роботі персоналу над колективним

рішенням виникаючих завдань. Одна колективно здолана трудність зробить куди більше для командного духу, чим десять виїздів з психологами на командні тренінги.

Необхідні системи підтримки. Щоб персонал був дбайливий до клієнта, ви маєте бути дбайливі до персоналу. Тут усе, що створює умови для хорошого клієнтськи - орієнтованого персоналу.

Відстеження внутрішньої якості послуг.

Необхідні технології і устаткування для забезпечення внутрішніх процесів.

Внутрішні процеси, орієнтовані на клієнта.

У маркетингу послуг особливо виділяється частина персоналу, яка безпосередньо працює з клієнтами. Дуже важливо: якщо співробітник має навіть мінімальні безпосередні контакти з клієнтурою, він відноситься до цієї особливої категорії. І швейцар на вході в ресторан і офіціанти в залі - усі однаково відносяться до "фронтовиків", що працюють на передовій сфері послуг. Ми особливо обертаємо на цю увагу: клієнт не знає, хто важливий на підприємстві, а хто ні, для нього усі люди, з якими він має справу, представляють одну компанію. Це персонал "на передовій".

Дії цих людей складала другий шар карти послуги (після першого, клієнтського). Роль цих людей дуже складна. Вони стоять на рубежі двох різних реальностей - реальності зовнішнього світу і внутрішньої реальності підприємства. Вони вимушені погоджувати суперечливі інтереси цих двох сфер. Їх робота важка з емоційної точки зору, оскільки саме їм доводиться знаходитися в центрі декількох фундаментальних конфліктів :

- Конфлікт між інтересами клієнта і інтересами організації. Це розбіжність інтересів принципова, але помилки в зовнішньому маркетингу доводять його до нетерпимої міри. Тоді робота персоналу на передовій може перетворитися на безперервний стрес. Найбільш типовий випадок - неясні умови договори або рекламні обіцянки, що вводять в оману клієнтів. Коли недомовки спливають, саме той персонал, який працює з клієнтами

безпосередньо, переймає на себе перший удар невдоволених клієнтів. Якщо обман клієнтів - стратегія підприємства, тоді типовий розвиток подій виглядає так: 1) співробітник намагається боротися "за правду", 2) співробітник розчаровується у своєму підприємстві, 3) співробітник перетворюється на байдужого виконавця, якого не хвилює якість обслуговування. Щоб цього не сталося, керівництво повинне дуже серйозно і уважно прислухатися до інформації і пропозицій, що поступають з передовою.

- Конфлікт між якістю і продуктивністю. Цей конфлікт неусувний принципово. Будь-яка технологія, як би досконала вона не була, не врятує від нього. Зрештою все одно доводиться шукати золоту середину між якістю і продуктивністю - навіть на суперсучасних японських конвеєрах. Якісне обслуговування (інтерес клієнта) означає більшу увагу до клієнта і великі витрати часу і ресурсів. Велика продуктивність (інтерес власника бізнесу) означає менші витрати часу і ресурсів. Гостроту конфлікту може зняти лише усвідомлення довготривалих маркетингових переваг якісного обслуговування і відповідних вигод, які можуть бути багаторазово більше короточасних переваг високої продуктивності із збитком для якості. Персоналу, якому доводиться знаходитися в центрі цього конфлікту, дуже допоможуть ясні стандарти якості.

- Конфлікти між інтересами різних клієнтів. Яскравий приклад - конфлікти, пов'язані з черговістю обслуговування. Єдиний засіб уникати цих конфліктів або зводити їх до мінімуму - мати непорушні стандарти обслуговування, про які кожен клієнт повинен добре знати. Але варто один раз відхилитися від них, реакція клієнта, якого "обійшли", буде украй негативною.

Персонал на передовій знаходиться на перетині двох сфер, двох реальностей. Одна з них - зовнішній світ і клієнти. Друга - внутрішній світ підприємства, виробничий персонал, що управляє.

Наділивши цю частину персоналу великими правами, повноваженнями, можна отримати серйозні плюси:

- Конфлікти вирішуються швидше. Персонал на передовій здатний приймати рішення сам і тому конфлікти вирішуються швидше. Це сприяє збереженню лояльності навіть невдоволених клієнтів

- Сам персонал стає відповідальнішим.

- Взаємна пошана і ентузіазм у персоналу. "Ми тепер усі важливі люди".

- Персонал, наділений великими повноваженнями, стає джерелом цінних ідей. Тепер усе, що спадає на думку такому співробітникові, здається важливішим, він це не відкидає, а доносить до керівництва. Серед цих ідей і інформації часто попадається дуже корисна.

- Клієнтам подобається мати справу не з пішаками, а з важливими персонами. Клієнти люблять розповідати своїм знайомим про те, як їх обслуговував важливий птах. Збільшення рекомендацій.

Є і мінуси:

- Помилкові рішення. Це головний мінус в очах керівництва. Коли підприємство робить щось не зовсім законно, це стає проблемою - будь-яка дрібна помилка може "засвітити" підприємство. Навчити ж не здійснювати помилок вони теж не можуть, тому що для цього доведеться посвятити персонал в усі свої темні справи. Звичайно, помилки можна здійснювати і на цілком "білих" підприємствах, але елементарна людська недовіра з кримінальним відтінком зустрічається найчастіше. Керівники його обґрунтовують розумними міркуваннями про компетентність і сфери відповідальності, але найчастіше корінь проблеми в людській неповазі (і, як наслідок, недовірі) до свого персоналу.

- Люди з повноваженнями коштують дорожче. Працівник, що усвідомив свою відповідальність, чекає більшої винагороди. Тому так часто можна спостерігати у сфері послуг абсолютно безвідповідальних і одержуючих мінімальні витрати горе - працівників.

- Персонал, який буде наділений широкими повноваженнями, складніше шукати і навчати. Практично доводиться шукати людини із завдатками керівника середньої ланки. Таких мало на ринку праці. А потім його доведеться інтенсивно учить - щоб він розумів роботу підприємства в комплексі і не здійснював безглузвих помилок по незнанню.

- Зниження дисципліни і якості роботи. Якщо не повезе, персонал почне хворіти на зоряну хворобу і нехтувати дисципліною. Трапляється і досить часто.

- Зниження прозорості обслуговування. Чим більше питань може вирішити співробітник сам, тим менше питань можна буде надалі відстежити. В деяких випадках несподівано великі повноваження, здавалося б, рядового співробітника можуть викликати у клієнта нехороші підозри.

Загалом, непросто це питання. Скільки давати повноважень і кому - це повинна визначати культура підприємства.

Культура високої якості послуг - це культура, яка несе ясне уявлення про те, що таке якісна послуга, в якій надання якісних послуг внутрішнім і зовнішнім клієнтам - природна і найважливіша норма життя і підтримується кожним співробітником.

Культурна людина видна по будь-якій дрібниці і будь-яка дрібниця може радикально зіпсувати враження. Так і підприємство з культурою якісного обслуговування повинне потурбуватися про усі дрібниці своєї роботи. Навіть ті, які здаються з першого погляду неважливими. Осмислена робота з цими деталями дозволяє скоректувати ідентичність, а значить, і сприяти розвитку культури якісного обслуговування.

ЛЕКЦІЯ 4
УПРАВЛІННЯ ПОПИТОМ В МАРКЕТИНГУ ПОСЛУГ
ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ
ПОСЛУГ

Питання

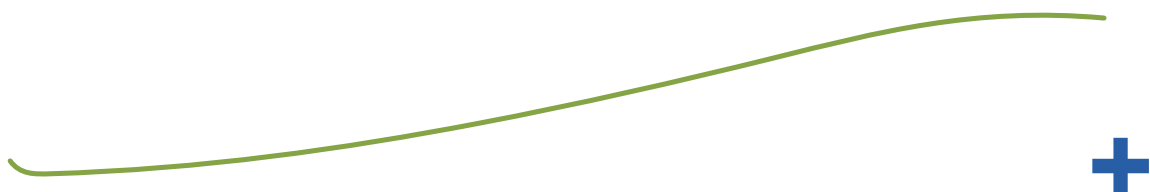
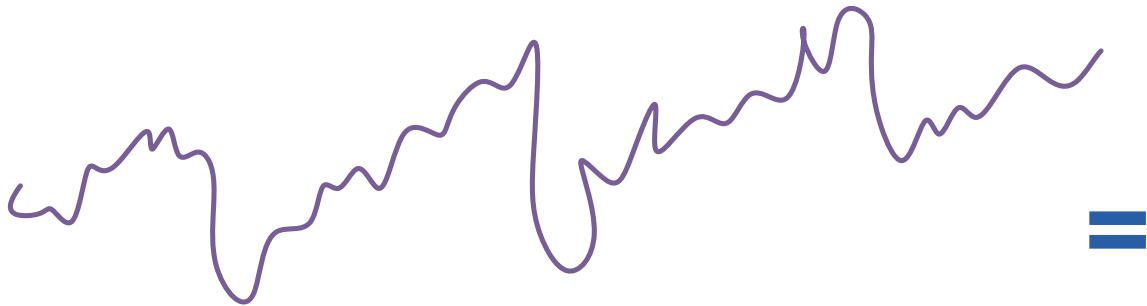
1. Складові зміни попиту
2. Приведення в рівновагу попиту на послуги підприємства і його фізичних можливостей
3. Адаптація можливостей підприємства
4. Стимулювання попиту в маркетингу послуг
5. Особливості маркетингових комунікацій у сфері послуг
6. Структура комунікацій в маркетингу послуг
7. Джерела ігрових контекстів маркетингових комунікацій
8. Видів ігор
9. Організація метафоричного контексту комунікацій

1. Складові зміни попиту

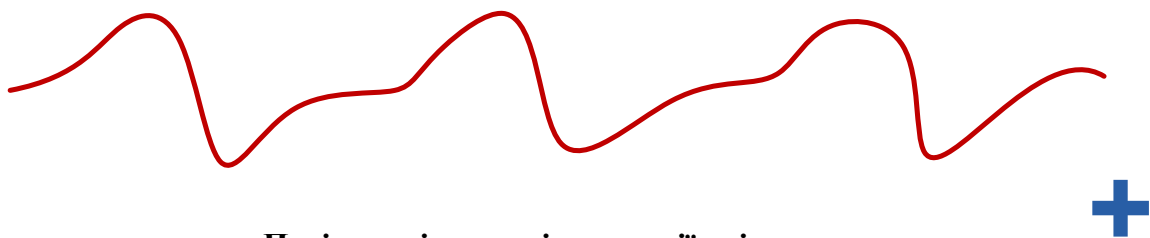
У послуг є одна неприємна особливість: неможливість зберігати послуги, накопичувати їх. Ідеальна ситуація - фізичні можливості послуг, що за об'ємом робляться, точно співпадають з попитом на них. Якщо попит недостатній, ми втрачаємо на простоючому устаткуванні, на персоналі, що сидить без роботи, якщо занадто великий - ми втрачаємо потенційних клієнтів, які йдуть до конкурентів. Товарний маркетинг має в розпорядженні тут цінний ресурс - можливість накопичувати товари, згладжуючи флуктуації попиту. Крім того, складування товарів дозволяє компенсувати помилки маркетингу. Отже по характерному періоду перебування товару на складі можна судити про успішність маркетингового планування на товарному або дистриб'юторському підприємстві. У сфері послуг створити буфер, що згладжує флуктуації попиту, набагато складніше. Послугу не збережеш в коробках до кращих часів, тому рішення маркетингової задачі по досягненню

балансу між виробничими можливостями і ринковим попитом вимагає тонших, інтелектуальних підходів.

Загальна крива попиту



Довгострокові тенденції зміння попиту



Періодичні, сезонні тенденції зміння попиту



Випадкові, хаотичні тенденції зміння попиту

Складові змін попиту :

1. Довгострокова зміна попиту під дією тривалих ринкових тенденцій ("трендів").

Характерний масштаб часу таких змін - від 3 до 5 років. Це "найчесніша" причина зміни попиту, якщо тут і бувають сюрпризи, то, в усякому разі, не несподівані. Ці тенденції лежать на поверхні, видні неозброєним оком. У нас досить часу, щоб встигнути розширити або перебудувати наші виробничі можливості, зберігаючи баланс з попитом.

2. Періодичні, сезонні зміни попиту.

Характерний масштаб часу - 1 рік, 1 тиждень, 1 доба і так далі. Для того, щоб ефективно впоратися з цими коливаннями попиту, недостатньо прямолінійне і очевидне рішення дати знижку. (Конкуренти роблять те ж саме).

3. Випадкові флуктуації попиту.

Коли попит на послугу поводиться нерегулярно (графіки об'єму продажів послуги не лягають на лінію і на періодичну криву, а хаотично скачуть) говорять, що це випадкові і непередбачувані флуктуації попиту. Очевидно, що ці флуктуації неминучі і статистично залежать від масштабу підприємства : чим воно більше, тим менше величина цих флуктуацій. Іноді і маленьке підприємство не стикається зі значними флуктуаціями, але це звичайно тривожний знак - означає або попит на послугу занадто малий, або навпроти, занадто великий. І те і інше вимагає вживання термінових заходів. Третя можливість низьких флуктуацій - якісний маркетинг, але це доки виключення, ніж правило. Варто ще відмітити, що серед трьох складових зміни попиту саме так звані "випадкові флуктуації" несуть найбільше цінну системну маркетингову інформацію.

2. Приведення в рівновагу попиту на послуги підприємства і його фізичних можливостей

Бізнес вимушений страждати не лише від недостатнього попиту, але і від проблеми, коли фізично не вистачає можливостей робити послуги в умовах високого попиту. Відмова в обслуговуванні або пропозиція встати в довгу чергу - цю образу, яку люди прощають важко. Надмірно високий попит поганий, і його потрібно уникати так само, як і недостатній.

Є дві причини, чому виробничі можливості по наданню послуг обмежені:

1. Обмеженість робочого часу, кількості персоналу, устаткування, виробничих площ.

Кому чого не вистачає?

1. Робочого часу і робочих рук :

- Юридичним компаніям

- Консалтинговим компаніям
- Бухгалтерським компаніям
- Медичним клінікам

2. Устаткування:

- Транспортним компаніям
- Телекомунікаційним компаніям
- Фітнес - центрам

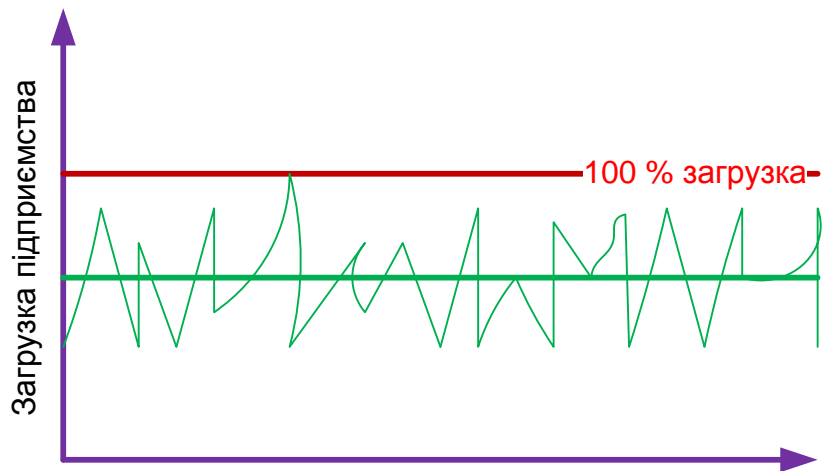
3. Площ:

- Готельному бізнесу
- Ресторанам
- Медичним стаціонарам
- Авіакомпаніям
- Учбовим закладам
- Театрам і кінотеатрам

2. Необхідно підтримувати баланс між максимальним і оптимальним використанням доступних можливостей. Його не враховують багато керівників. Суть в тому, що оптимальним з точки зору справжніх і майбутніх благ є зовсім не стовідсоткове завантаження персоналу, устаткування і площ, а деякий рівень завантаження, що лежить в проміжку від 75 до 95 відсотків, залежно від конкретного випадку.

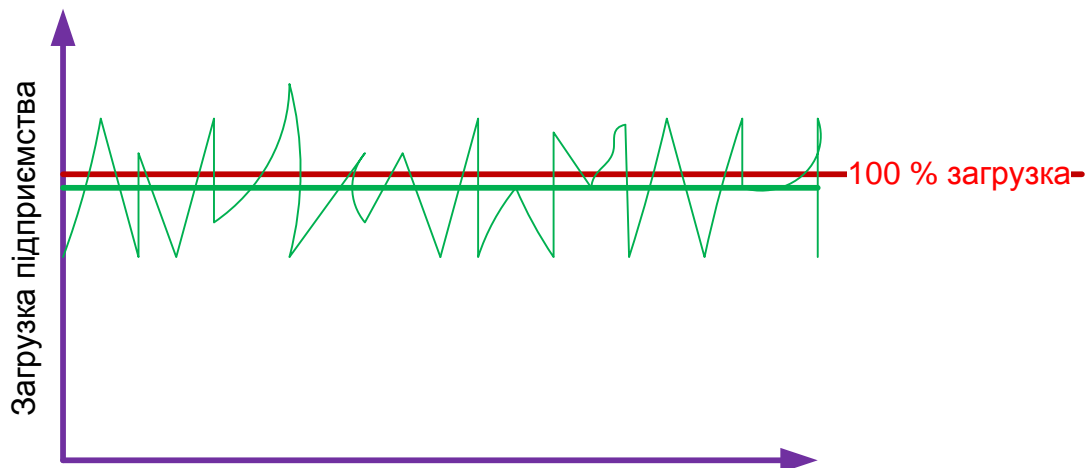
Як ми вже знаємо, попит зазнає неминучі випадкові флуктуації. Пам'ятаючи про це, розглянемо три гіпотетичні випадки завантаження підприємства. По осі Y відкладено завантаження у відсотках від максимальних можливостей, червоною лінією відмічено максимально можливе завантаження потужностей підприємства. Зеленою лінією позначено середнє завантаження підприємства за даний період часу.

У першому випадку завантаження підприємства явно недостатнє, навіть випадкові флуктуації не дозволяють підприємству досягти максимально можливого завантаження. Це цілком влаштовує клієнтів - ніяких черг, ніяких затримок в обслуговуванні, але неприйнятний для власників бізнесу.



Недостатня завантаження підприємства

У другому випадку середнє завантаження наближається до 100%. З точки зору керівництва, ситуація може здатися цілком задовільною. Проте ми можемо бачити, що неминучі випадкові флуктуації приводять до того, що попит частенько перевищує фізичні можливості підприємства і значна частина потенційних клієнтів залишається без обслуговування (крива попиту перевищує планку 100% -го завантаження підприємства). Формально підприємство демонструє хороші показники, але насправді все більше невдоволених клієнтів, що пішли до конкурентів.

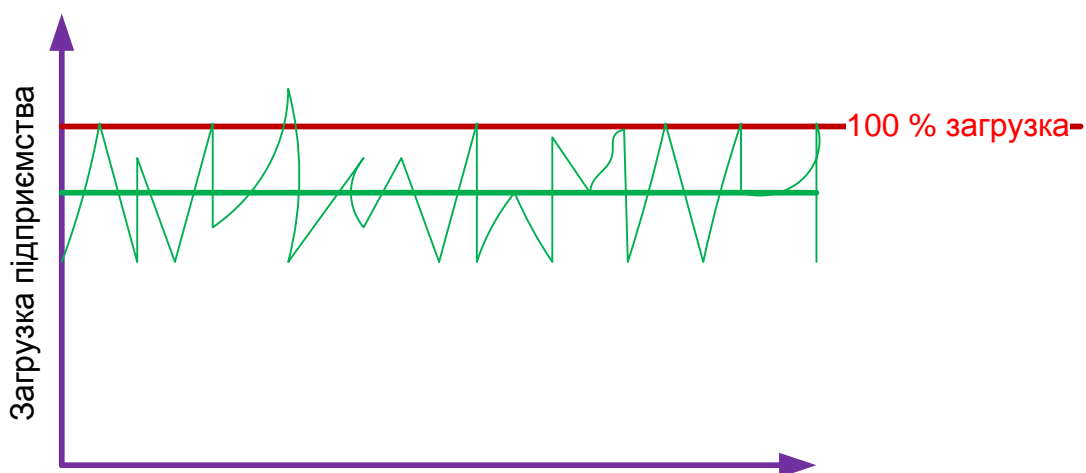


Завищена завантаження підприємства

Більше того, спостерігаючи ажітаж, персонал і само керівництво розслабляється, і це частенько призводить до погіршення якості обслуговування. У короткостроковій перспективі ситуація здається

сприятливій, але в довгостроковій стає дуже хисткою, а положення підприємства на ринку - уразливим.

У третьому випадку флуктуації зрідка призводять до перевищення можливостей підприємства, випадки затримок або відмов в обслуговуванні одиничні. При цьому середнє завантаження знаходиться на прийнятному для керівництва рівні, що зазвичай лежить в діапазоні від 75 до 95 відсотків. Це - золота середина між короткостроковими і довгостроковими інтересами бізнесу, оптимальний рівень завантаження.



Достатня загрузка підприємства

Конкретне значення оптимального рівня залежить від величини флуктуацій - чим вони менші, тим ближче оптимальний рівень до максимального, стовідсоткового. Тому зниження випадкових флуктуацій попиту - привабливе завдання. Найочевидніший спосіб їх зменшити - збільшити масштаб підприємства і кількість обслуговуваних клієнтів. Саме тому, що для великого бізнесу рівень випадкових коливань попиту зменшується, велике підприємство за інших рівних умов може досягти більшого рівня ефективності і рентабельності.

Тривіальна ідея: для того, щоб приводити попит і можливості у відповідність треба або впливати на ринковий попит (адаптувати ринок до наших можливостей, тобто, стимулювати попит) або на можливості

підприємства (адаптувати підприємство до ринкового попиту). Або і те і інше.

3. Адаптація можливостей підприємства

Ми знаємо, що в змінах попиту можна виділити декілька компонент, що розрізняються характерним масштабом часу. Так, наприклад, для пансіонату, розташованого на березі моря, в динаміці попиту можна виділити:

1. Довгострокові тенденції масштабом в декілька років. Пансіонат, наприклад, може повільно набирати оберти із-за підвищення курсу євро і дорожчання поїздок за рубіж або, навпаки, втрачати позиції через будівництво нових, сучасніших місць відпочинку.

2. Сезонні зміни попиту. Влітку пансіонат користується куди великим попитом.

3. Зміни попиту масштабом в тиждень. На вихідні дні в пансіонат приїжджає дещо більше гостей.

4. Випадкові, нерегулярні зміни попиту. Пізньої осені пансіонат може несподівано окупляться політичною тусовкою або через погану погоду у вихідні дні пансіонат не прийме жодного клієнта.

Абсолютно аналогічно і свої виробничі можливості ми можемо перебудовувати різними шляхами, і кожен з них має власний характерний масштаб часу. Ось основні способи адаптації можливостей підприємства для досягнення рівня оптимального завантаження :

Якщо попит занадто великий:

1. Розширення часу, персоналу, устаткування, площ. Характерний масштаб часу - від півроку до 3 років. Ясно, що цей шлях дозволяє адаптуватися тільки до довгострокових тенденцій. Наш пансіонат може побудувати новий корпус.

2. Оренда додаткового устаткування і площ. Масштаб часу - декілька місяців. Цей варіант придатний для адаптації до сезонних змін попиту. Наш пансіонат може спробувати орендувати приміщення в сусідньому містечку.

3. Наймання персоналу на тимчасову роботу або неповний робочий день. Масштаб часу тут лежить в широких межах від декількох годин (неповний робочий день) до декількох місяців (сезонна робота). Зверніть увагу, що людські ресурси дозволяють організувати адаптацію в дуже широких тимчасових масштабах, але не більше року. Пансіонат наймає на сезонну роботу лікарів, кухарів і гувернанток.

4. Субконтракти і аутсорсинг. Підключення до роботи інших підприємств, характерний масштаб часу - від декількох місяців до 1 року. Тут треба тільки звернути увагу на те, що зазвичай ми не зможемо передати на аутсорсинг свою основну діяльність, а тільки другорядні бізнес-процеси. Так, наприклад, фірма, організуюча корпоративні свята, у момент пікового попиту, святкові дні, може передати зовнішнім виконавцям таку функцію як організація живлення, відправивши увесь доступний персонал на розважальну роботу з гостями. Найняти ж в такі моменти масовиків-вітівників буде складно, тому що ті і самі без роботи не сидять. Для таких трюків з субконтрактами власний персонал повинен мати множинну кваліфікацію - і стіл уміти накрити і гостей розважити. Наш пансіонат може домовитися з сусіднім госпіталем про проведення курсу лікування для своїх гостей.

5. Множинна кваліфікація персоналу. Масштаб часу - від декількох годин до року. Цей варіант адаптації дозволяє успішно справлятися як з сезонними, так і з випадковими нерегулярними скачками попиту. Для невеликих компаній істотні випадкові скачки - неминуча реальність і тому їм так допомагає універсальна кваліфікація персоналу - коли усі уміють робити усе. Ми тут залишаємо збоку питання про те, як це позначається на якості послуг. З одного боку, це повинно знижувати якість, адже вузька спеціалізація персоналу дозволяє досягати більшого професіоналізму, а з іншої - у разі складних інтелектуальних послуг, які погано дробляться на складові, універсальна кваліфікація дозволяє надавати цілісну і збалансовану послугу, тобто якіснішу. Обслуговуючий персонал освоює додаткові спеціальності:

організація часу гостей, застосування медико-профілактичного устаткування, проведення тренінгів різної спрямованості і так далі

6. Наднормова робота персоналу. Масштаб часу - від декількох годин до декількох днів. В цілому, це небажаний шлях, хоча і здається найбільш простим. Персонал, що стикається з необхідністю працювати наднормово, реагує негативно. Тільки висока міра зацікавленості дозволяє зберегти мотивацію і високу якість роботи. І зацікавленість потрібна не лише фінансова, але і емоційна - все те, що називають корпоративним духом. Але навіть якщо дух високий, до наднормових робіт слід прибгати у виняткових випадках. Якщо це норма, означає неправильно організовано планування. У пансіонаті в гарячий сезон робочий день може бути подовжений.

Якщо попит занадто малий:

1. Скорочення персоналу, площ, продаж устаткування. Масштаб часу - від півроку до 3 років. Це сумно, але іноді доводиться скорочувати підприємство. Навіть супер-маркетинг не може протистояти довгостроковим ринковим тенденціям, він може тільки попередити керівництво підприємства заздалегідь і дозволити згорнути послугу з найменшими втратами. Пансіонат скорочує штат, здає в оренду приміщення.

2. Проведення планових оновлень - ремонту, переобладнання, навчання і так далі. Масштаб часу - декілька місяців. Це очевидний і в усіх відношеннях розумний спосіб використовувати сезонні або інші затишшя. Пансіонат ремонтує частину номерів, улаштовує територію.

3. Планування відпусток. Масштаб часу - декілька місяців. Відпустки у персоналу пансіонату в листопаді і лютому.

4. Планування часу самостійного навчання персоналу. Масштаб часу - від декількох годин до декількох тижнів. У сфері послуг виключно важливо повною мірою використовувати цей спосіб адаптації до нерегулярних скачок попиту. Кращі підприємства мають програми внутрішнього індивідуального або групового навчання. Таке підприємство навіть в періоди низького попиту продовжує рости і розвиватися, неухильно накопичуючи потенціал. Більше

того, саме в моменти видимого затишшя відбувається просування підприємства на нові рівні розвитку, саме ці моменти особливо цінні для маркетингу в цілому. Це звучить парадоксально, але програми внутрішнього навчання прямо впливають на положення підприємства на ринку. Йдеться не лише про опосередкований ланцюжок: немає клієнтів -> персонал вчиться -> якість росте -> клієнтів стає більше, але і про глибші і пряміші зв'язки між ідентичністю підприємства і ринком.

4. Стимулювання попиту в маркетингу послуг

Нам треба з'ясувати детальну структуру попиту, диференціюючи його різні категорії - слід сегментувати попит. У межі ця сегментація повинна привести нас до рівня аналізу окремих особистих контактів з клієнтами. І тільки на цьому рівні, на рівні людських відносин, ми і дістаємо можливість дійсно управляти попитом. Попит стимулювати не можна, але можна вплинути на запити окремого клієнта - через особисте, індивідуальне звернення. Управляти попитом - це примушувати клієнта купувати більше або менше послуг, коли нам це потрібно. У моменти переповнювання ми переконуємо його отримати послугу пізніше, в моменти спаду переконуємо клієнта отримати послуги раніше. З таких елементарних переконань і складається уся робота з клієнтами. Взаємодія підприємства і клієнта - це послідовність контактів, комунікацій. Це не лише особисті зустрічі і розмови, але і рекламні контакти, які також є обопільними комунікаціями. Комунікації дозволяють нам впливати на поведінку клієнтів, організовуючи його так, щоб попит на послугу в кожен момент часу відповідав нашим виробничим можливостям.

Масове обслуговування - як бути з ним? Що робити підприємствам масового обслуговування? Здається, неможливо побудувати індивідуалізовані комунікації з кожною з тисяч клієнтів телекомунікаційної компанії або авіакомпанії. І тут є два рішення.

1. Перше рішення - передоручити комп'ютерам підтримувати індивідуалізовані контакти з клієнтами. Це ключова ідея дуже модного нині

Relationship Marketing, маркетингу стосунків. Технологічна основа грає тут ключову роль - комп'ютери збирають і обробляють усю доступну інформацію про клієнта, використовуючи записи про усі його дії, використовуючи різні бази даних. На основі цих даних складається профіль особи і переваг клієнта, а також автоматично формується програма мотивації цього клієнта до яких-небудь дій, вигідних підприємству. CRM - системи (Customer Relationship Marketing), які і призначені для централізованого збору даних і профілізації кожного клієнта, стали вже сьогодні найважливішою частиною роботи великих підприємств сфери послуг (у банківській сфері, наприклад).

2. Друге рішення - точна побудова ідентичності підприємства. Якщо ідентичність підприємства ясна і внутрішньо несуперечлива, то навіть рекламні комунікації сприймаються індивідуалізованими. Між кожним клієнтом і підприємством в цілому виникають особисті стосунки, ніби підприємство це теж жива і розумна істота. Успіх масових рекламних комунікацій для підприємства у сфері послуг визначається якістю ідентичності. Якщо вона туманна, безглузда, внутрішньо суперечлива, скільки б ми не пускали грошей на рекламу, які б ми знижки не обіцяли, віддачі ми не отримаємо.

5. Особливості маркетингових комунікацій у сфері послуг

Розрізняти окремих людей - означає брати до уваги індивідуальні контакти, комунікації з цими людьми. Саме особисті комунікації дають можливість людям впливати на думки і поведінку один одного. Саме тут лежить розуміння до того, як управляти попитом. Нам треба зрозуміти суть що відбувається в моменти міжособових комунікацій. Особливу важливість представляють декілька їх глибинних властивостей:

- - Комунікація - трансцендентний акт, це завжди вихід за свої межі. Дві свідомості, вступаючи в спілкування, виходять зі своїх індивідуальних оболонки, щоб "зіткнутися особами" в процесі обміну думками, думками, бажаннями. У момент спілкування люди стають небагато іншими, вони

відхиляються від свого звичайного стану, їх Я зазнає зміни, це і є вихід за свої межі.

- - Комунікація - обопільний процес, беруть участь обидві сторони, це завжди діалог, навіть якщо виглядає монологом. У іншому випадку це не комунікація.

- - Комунікація - це обмін інформацією в певному контексті. Ми не передаємо один одному "інформацію взагалі", вона завжди прив'язана до певного контексту, який і надає їй сенс. Комунікація не відбудеться, якщо такий контекст відсутній. Управляючи контекстом комунікації, ми управляємо сенсом передаваної інформації. До вас на вулиці підходить незнайома людина і говорить: "Сім!". Сім - це інформація, але ви не розумієте її сенсу, якщо не знаєте контексту, яким керується незнайомец, : що він має на увазі? Комунікація не відбулася.

Комунікація може бути безглуздою з точки зору нормальної логіки. Ви можете відповісти незнайомцеві: "Сто дванадцять!". У вашій відповіді теж немає здорового глузду, проте у комунікації з'являється ігровий, жартівливий контекст і комунікація налагоджується. Будь-яка комунікація виводить учасників з меж свого здорового глузду, тому в будь-якій комунікації виникають елементи гри або ритуалу. Приклад - зустріч двох знайомих людей. Вони вітаються. Це комунікація, що не має прямого сенсу, це ритуальна комунікація.

Трансцендентна природа комунікацій примушує її учасників покидати межі свого звичайного "здорового глузду". Так ми називаємо властиву людині систему цінностей, уявлень про себе і про світ. Важливою частиною здорового глузду є особиста мета, яку думає досягти учасник комунікації в процесі спілкування.

6. Структура комунікацій в маркетингу послуг

У момент комунікації співрозмовники висуваються один назустріч одному з меж свого здорового глузду і опиняються в смисловому контексті, в якому їх ролі міняються. Вони більше не є постачальником послуги, представником

підприємства і клієнтом. На думки і поведінку учасників комунікації накладає відбиток система сенсів, цінностей і представлень ігрового контексту, в якому вони опиняються.

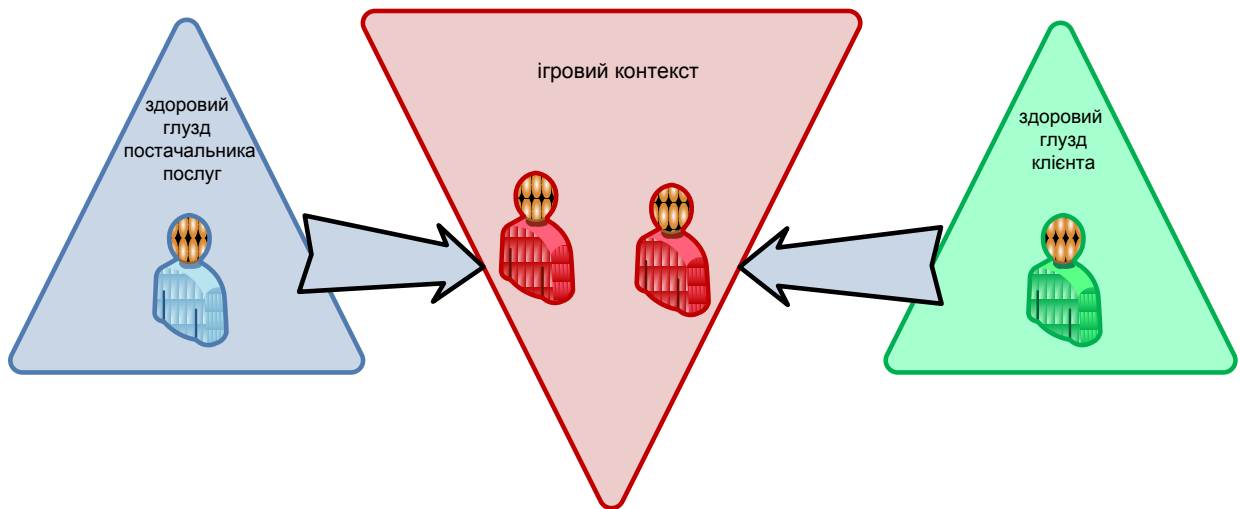


Схема комунікації

На час комунікації ігровий контекст витісняє здоровий глузд учасників і підміняє їх особисті цілі на меті гри. Можна сказати, що у момент комунікації дві людини утворюють колективну особу зі своїм особливим ігровим, ритуальним здоровим глуздом і власними цілями.

Гра або ритуал це приблизний опис того, що дійсно відбувається у момент комунікації. Добре досліджений глибокий зв'язок ігрових і ритуальних практик. І ті і інші залучають учасників до контексту, що змінює сенс речей. І ті і інші мають самодостатність і відсутність видимої функціональності, тобто, не мають сенсу і мети з позицій здорового глузду. У поведінці учасників гри або ритуалу з'являється символічний сенс, їх поведінка стає метафоричною. Обернемо на цю увагу. Надалі метафорична природа комунікацій нам згодиться для цілеспрямованого управління правилами таких комунікаційних ігор з клієнтами.

Після закінчення комунікації учасники повертаються до свого звичайного стану і осмислюють свою поведінку під час комунікації вже не з точки зору гри, а з точки зору звичайного здорового глузду. Якщо ці оцінки негативні ("Що я наробив! Навіщо я купився на ці переконання!"), людина надалі уникатиме повторення комунікації, ми втрачаємо такого клієнта. Якщо ці

оцінки позитивні або нейтральні, система цінностей і представлень людини адаптується і приймає гру як щось має здоровий глузд.

7. Джерела ігрових контекстів маркетингових комунікацій

Є три взаємозв'язані джерела ігрових контекстів :

- - Правила гри пропонує сам клієнт. Клієнт, вступаючи з вами в комунікацію, часто сам пропонує виразні умови гри або ритуалу. Приклад: ритуал шопінгу. Для багатьох молодих жінок він став важливою частиною життя, примушуючи їх купувати не потрібні загалом речі і витратити море часу в торговельних центрах.

- - Правила гри пропонує представник підприємства. Правила гри або ритуалу можуть явно або неявно пропонуватися клієнтові особисто постачальником послуги. Простий приклад - взаємодія круп'є і клієнта в казино. Тут в явному виді круп'є пропонує клієнтові умови ігри, що примушують клієнта відходити від здорового глузду.

- - Правила гри задаються ідентичністю підприємства. Ідентичність - це особа підприємства. Якщо вона правильно побудована, навіть рекламні комунікації між підприємством і клієнтом набувають характеру особистого спілкування.

8. Видів ігор

- - нехороша гра - психологічне єдиноборство

Сенс цієї гри в психологічній перемозі над супротивником:

Мета гри для постачальника послуги - змусити клієнта піддатися умовлянням, поступитися особистій силі продавця і зробити те, що він не хоче робити : наприклад, купити путівку в листопаді, знаючи, що так ніхто не робить і це повна дурість.

Мета гри для клієнта - не піддатися умовлянням і оборонятися до тих пір, поки у нападаючої сторони не вичерпаються усі сили. Тоді перемога присуджується клієнтові.

Ця гра непомітно підміняє мету спілкування : для клієнта метою було отримання якісної послуги, а для постачальника - надання послуг і

отримання вигоди. Замість цього обидві сторони захоплено прагнуть до психологічної перемоги один над одним. Постачальник послуги пускає в хід увесь арсенал методів переконання, усю свою напористість, а клієнт стежить за міцністю своєї оборони. Обоє забувають про те, для чого вони взагалі розмовляють. Перемога в цій грі нікому нічого не дає, окрім глухого злорадного почуття задоволення. Така гра не вигідна постачальникові послуг : навіть якщо клієнт програє і купить путівку, він або піде після цього назавжди або знайде випадок помститися.

Гра в єдиноборства сьогодні дуже поширена. Причому якщо раніше її гушавині нав'язували продавці, то тепер і клієнти навчилися грати в такі ігри і отримувати від цього задоволення.

- - В хорошій грі ви і ваш клієнт не мають бути суперниками, швидше партнерами. Чим менше гра спрямована на перемогу однієї із сторін, і чим менше ця перемога пов'язана з реальними цілями комунікації (продаж послуг, управління попитом), тим більше свободи ми отримуємо у взаєминах з клієнтом.

Гри, в якій учасники не суперники, а партнери, і в яких цілі гри можуть бути як завгодно далекі від реальних цілей учасників, наближаються до ритуалів, метафоричних видів комунікацій. Вони заслуговують на окрему увагу.

9. Організація метафоричного контексту комунікацій

Метафоричний контекст поміщає особисті комунікації в простір метафори, легенди. У цьому просторі у подій, фактів і вчинків людей з'являється новий, символічний, метафоричний сенс. Метафора створює контекст для хорошої і зручної гри між підприємством і клієнтом.

Найзручніше, якщо ця метафора або легенда пропонується самим підприємством, його ідентичністю. Ідентичність транслюється усіма інформаційними каналами підприємства - явними і неявними, у тому числі і рекламою, і пропонує клієнтам метафору, легенду для взаємодій з підприємством.

Вибір легенди або метафори, яка б ефективно працювала на управління попитом для цього підприємства і в цих умовах, - ключове завдання:

Вдала метафора приваблива для клієнта. У іншому випадку клієнт не прийме метафору, відмовляючись від комунікацій на її основі.

Вдала метафора не прив'язана до конкретних деталей, тому що вона починає обмежувати наші можливості впливу на попит. Крім того, чим більш метафора конкретна, чим більше вона схожа на оповідання, історії або казки, тим менше коло людей, яким вона здасться привабливою.

Знайти потрібну метафору зазвичай не занадто складно. Як правило, найефективніші співробітники підприємства використовують в комунікаціях хороші метафори і наше завдання - їх виділити, впровадити в ідентичність підприємства і в поведінку усього персоналу. Інший спосіб їх знайти - проаналізувати комунікації з найпривабливішими клієнтами. Часто такі клієнти пропонують комунікації на основі хороших метафор. Існують і інші способи знайти потрібну метафору.

ЛЕКЦІЯ 5

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПОСЛУГ

Питання

1. Типи маркетингових досліджень
2. Дослідження ключових контактів
3. Маркетинг стосунків
4. Сегментація в маркетингу
5. Стратегія формування лояльних стосунків
6. Причини відмови від повторного обслуговування, падіння лояльності і відходу клієнта
7. Стратегія відновлення обслуговування
8. Гарантії у сфері послуг

1. Типи маркетингових досліджень

Винайдена безліч типів маркетингових досліджень, які застосовуються у сфері послуг, проте досвід показує: для невеликих підприємств, що працюють в цій сфері, найкращі практичні результати дають неформальні внутрішні дослідження. Ці методи дешевші, їх результати точніші, а зроблені на їх основі висновки легше адаптуються в маркетинг підприємства.

Якщо підприємство дійсно готове оптимізувати свою роботу відповідно до принципів маркетингу, спершу цілком досить інформації, яка буквально лежить на поверхні. Порівнюючи цінність інформації, наявної у самих співробітників підприємства і інформації, яку можуть принести спеціально організовані маркетингові або ринкові дослідження, ясно, що пам'ять персоналу - куди важливіше і достовірніше джерело маркетингової інформації. Вона не лише прямо відноситься до підприємства (на відміну від досліджень якихось ринкових тенденцій і часток ринку), з неї набагато легше зробити конструктивні висновки.

Таким чином, важливіше налагодити збір внутрішньої інформації, приділити увагу тому, що доступно для прямого спостереження - так можна

не лише заощадити на витратних дослідженнях ринку, але і отримати набагато кориснішу інформацію.

8 типів маркетингових досліджень :

- - Розбір скарг клієнтів

Мета: Виділити невдоволених клієнтів, щоб спробувати їх повернути. Виділити найтипівіші збої в системі надання послуги для корекції організації.

- - Порівняльний огляд

Мета: Оцінити рівень послуг компанії в порівнянні з конкурентами. Виділити пріоритетні шляхи поліпшення якості послуг. Відстежити динаміку поліпшення якості з часом.

- - "Гаряче" інтерв'ю

Мета: Отримати зворотний зв'язок від клієнта доки його враження свіжі. Якщо виявляються негативні симптоми негайно внести корекцію до організації.

- - Фокус – групи

Мета: Поставляє вхідні дані для кількісних досліджень. Створює умови для дискусії серед клієнтів, з яких можуть бути виділені ідеї поліпшення обслуговування.

- - Контрольне обслуговування

Мета: Оцінка роботи окремих співробітників для визначення необхідності в додатковому навчанні, тренуванні, обміні досвідом, для заохочення і покарання. Виділення системних сильних або слабких сторін в обслуговуванні.

- - Опитування персоналу

Мета: Оцінка внутрішньої якості обслуговування. Визначення проблем, що перешкоджають підвищенню якості обслуговування з точки зору персоналу. Відстеження морального стану колективу.

- - Дослідження втрачених клієнтів

Мета: Визначення причин втрати клієнтів.

- - Дослідження майбутніх очікувань

Мета: Передбачити очікування клієнтів, які виникнуть в майбутньому. Розробити і випробувати нові типи послуг.

Як приклад для детального розбору ми виберемо техніку дослідження ключових контактів, яка спирається саме на внутрішньо доступні джерела інформації.

2. Дослідження ключових контактів

Ключові контакти - це найважливіші моменти в історії взаємодії клієнта і підприємства. Від правильної організації таких моментів великою мірою залежить загальне враження клієнта про якість обслуговування. Дослідження ключових контактів якраз і націлене на визначення найважливіших чинників, що впливають на оцінку клієнта під час ключових контактів, :

Метод дослідження : аналіз ключових контактів.

Мета дослідження : з'ясування дійсних подій і вчинків, які призводять до задоволення або незадоволення клієнтів під час ключових контактів.

Джерело даних : інформація від клієнтів і співробітників.

Результат дослідження : складання карти ключових контактів, виділення найважливіших чинників, що впливають на задоволення клієнта під час ключових контактів.

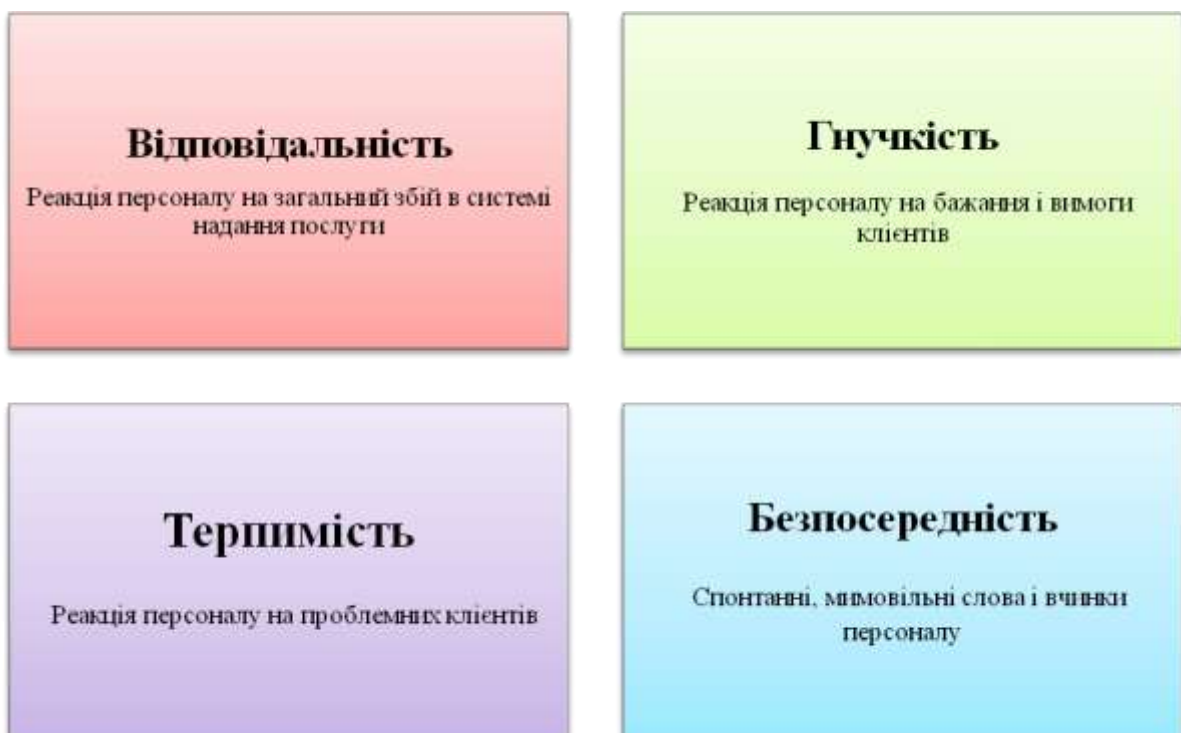
На практиці таке дослідження виглядає як бесіди тет-а-тет із співробітниками і клієнтами компанії, під час яких дослідник навідними питаннями витягає з пам'яті співрозмовника потрібні факти. Як правило, це не представляє праці, оскільки йдеться про речі, які викликали яскраву емоційну реакцію і запам'яталися надовго. Цей метод збору інформації може бути настільки вплетений в звичайні ділові комунікації, що сам факт проведення систематичного дослідження залишається прихованим, а це підвищує його достовірність.

Ось зразковий список питань, який можна використовувати при проведенні інтерв'ю.

1. Згадаєте момент, коли ви, як клієнт, випробували особливо сильне почуття задоволення (незадоволення) від взаємодії з персоналом компанії X.
2. Коли це сталося?
3. Які обставини привели до цієї ситуації?
4. Що саме було сказане і зроблене з обох сторін?
5. Що сталося такого в результаті, що змусило вас відчувати задоволення (незадоволення)?

В результаті дослідження ми отримаємо карту ключових моментів. Крім того, ми виявимо найважливіші чинники комунікації клієнта і представників підприємства, що впливають на оцінку якості послуг.

Незважаючи на різноманіття сфери послуг, в результатах досліджень простежуються декілька основних тим, загальних для усіх типів бізнесу. Вони приведені на діаграмі, а далі - керівні принципи, які ми можемо витягнути з результатів досліджень, :



Основні чинники, що впливають на задоволення клієнта під час ключових контактів і керівні принципи

	Що правильно	Що НЕ правильно
Відповідальність реакція на збій в системі управління	<ol style="list-style-type: none"> 1)Визнавати проблему. 2)Пояснити причини. 3)Принести вибачення. 4)Компенсувати, обслужити на максимальному рівні. 5)Показати можливі варіанти дій. 6)Прийняти відповідальність. 	<ol style="list-style-type: none"> 1)Ігнорувати клієнта. 2)Звинувачувати клієнта. 3)Примушувати клієнта самого захищати свої права. 4)Обслужити на мінімальному рівні. 5)Діяти так, ніби нічого не сталось.
Гнучкість реакція на бажання клієнтів	<ol style="list-style-type: none"> 1)Визнавати серйозність бажання або вимоги. 2)Визнавати права клієнта. 3)Передбачати бажання. 4)Постаратися знайти компроміс. 5)Пояснити правила. 6)Прийняти відповідальність. 	<ol style="list-style-type: none"> 1)Пообіцяти, але не виконати. 2)Ігнорувати бажання або вимогу. 3)Продемонструвати відсутність бажання навіть спробувати. 4)Ускладнювати справу, заплутувати клієнта. 5)Сміятися над клієнтом. 6)Уникати відповідальності.
Терпимість реакція на важких клієнтів	<ol style="list-style-type: none"> 1)Вислухати. 2)Постаратися знайти компроміс. 3)Пояснити. 4)Проводити клієнта. 	<ol style="list-style-type: none"> 1)Приймати незадоволення клієнта особисто. 2)Дозволяти незадоволенню клієнта впливати на інших клієнтів.
Безпосередність спонтанні дії персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1)Приділити увагу. 2)Передбачати бажання. 3)Вислухати. 4)Надати інформацію (навіть якщо не просили прямо). 5)Поводитися з клієнтом з теплотою і симпатією. 6)Звертатися по імені. 	<ol style="list-style-type: none"> 1)Демонструвати нетерпіння. 2) Ігнорувати. 3) Кричати, сміятися, лятися. 4)Обманювати клієнта. 5) Проявляти пристрасть до інших. 6) Звертатися безособово.

Як ми бачимо, найважливішу роль має людський чинник. Але під час ключових контактів на сприйняття клієнта впливають і інші аспекти надання послуги. У ідеалі, ми повинні відлагодити усі елементи маркетинг-мікса 7P (якби ідеали були досяжні!). Чи хоч би 3 з 7 його частин.

People - Люди

Контактні співробітники

Сам клієнт

Інші клієнти

Process - Процеси

Етапи процесу

Баланс стандартів і

індивідуального підходу

Баланс технологічності і людяності

Physical Evidence - Прямі чинники

Матеріальні комунікації

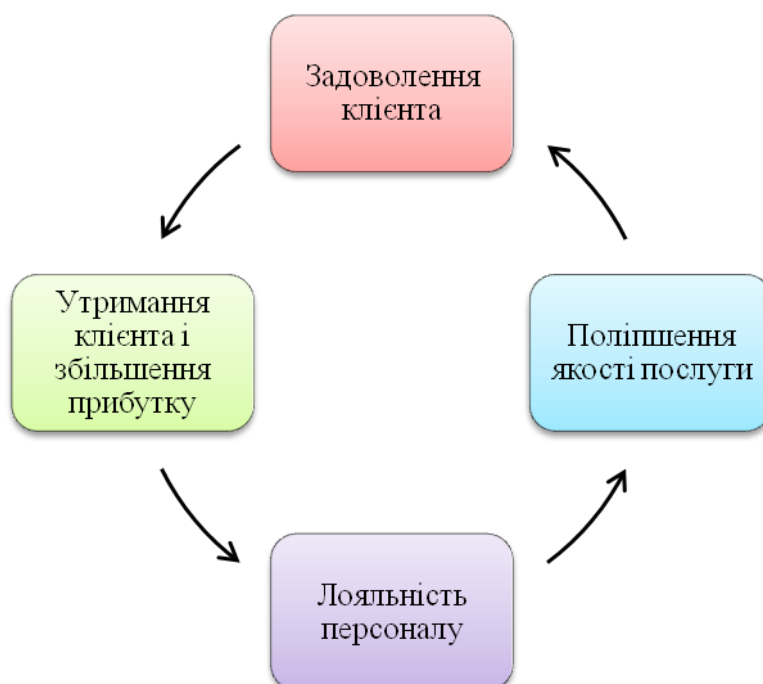
Інтер'єр і екстер'єр офісу

Гарантії

Технології



3. Маркетинг стосунків



Маркетинг стосунків - це порівняно новий напрям маркетингу, що розвивається. Маркетинг стосунків йде від багатьох відсталих моделей традиційного маркетингу, у тому числі і від поняття ринку. Головне - клієнт розглядається як повноцінна особа, що має індивідуальність і такі ж права (не більше, але і не менше), як і сам постачальник послуги. Побудова чесних, довірчих, довгострокових і взаємовигідних стосунків між двома рівноправними людьми - ось суть маркетингу стосунків. У найспрощенішому виді основа позитивної дії маркетингу стосунків виглядає у вигляді петлі, що зв'язує клієнта, підприємство і персонал.



Маркетинг стосунків з'явився як протест проти традиційного маркетингу, в якому клієнти є безликим натовпом, розділеним на соціальні сегменти. Досвід невеликих успішних підприємств, навів на думку, що окрім статистики є інша опора. Це побудова людських відносин з клієнтами.

Піраміда завдань маркетингу стосунків - від придбання клієнта до розширення масштабу співпраці.

Коли ці стосунки налагоджені, клієнт демонструє свою лояльність. Лояльний клієнт:

- обслуговуватиметься у одного і того ж постачальника, навіть якщо з'являться інші варіанти.
- Схильний збільшувати масштаб обслуговування з часом.

- Надає постачальникові конструктивний зворотний зв'язок, рекомендації, ради.

- Поширює позитивні відгуки про постачальника.

Від лояльних стосунків виграє як організація-постачальник, так і споживач :

У чому виграє організація?

- Зазвичай лояльний клієнт збільшує масштаб обслуговування, приносячи підприємству все більше засобів, сумарна віддача від взаємодії з лояльним клієнтом може бути величезною.

- В середньому вартість підтримки лояльних стосунків менша, ніж вартість отримання нового клієнта.

- В умовах стабільності клієнтської бази зменшується плинність кадрів.

Що виграє споживач?

- Отримує вклад в загальне позитивне відчуття свого життя.

- Усуває необхідність щось шукати і міняти у своєму житті.

- Спрощує собі процес ухвалення рішень.

- Отримує соціальну підтримку і дружні стосунки.

- Отримує від постачальника пільги.

Не кожного клієнта можна зробити лояльним, не з кожною людиною можна встановити довгострокові взаємовигідні стосунки, тут не варто жити ілюзій. Доля клієнтів, які можуть стати лояльними, залежить від точності якості сприйняття ідентичності підприємства масовою свідомістю (чи правильній сегментації ринку). Але навіть при високому потенціалі лояльності залишаються клієнти, не придатні для встановлення довгострокових стосунків, :

- Проблемні клієнти - звичайно це психологічно або морально неврівноважені люди, з якими важко або нерозсудливо підтримувати стосунки.

- Безперспективні клієнти - люди, неспроможні з фінансової точки зору або явним чином що мають намір відмовитися від послуг. Проте, слід

утриматися від психологічної дискримінації таких людей, оскільки вони залишаються джерелом позитивної або негативної інформації про підприємство.

4. Сегментація в маркетингу

Очевидно, що для кожного підприємства існує коло людей, які з найбільшою вірогідністю стануть лояльними, постійними клієнтами. Важливе завдання маркетолога - сфокусувати маркетинг підприємства на роботу саме з такими людьми, оскільки в цьому випадку віддача маркетингу буде максимальною. Зазвичай для цього рекомендується провести сегментацію, тобто, розбити клієнтів на групи за якимись ознаками (наприклад, у разі послуг для населення це вік, підлога, район проживання, соціальний статус, дохід, структура сім'ї, освіта і ін.).

Аналізуючи таким чином клієнтську базу, можна виділити деякі статистичні закономірності, властиві самим "хорошим", лояльним клієнтам. Але що відбувається потім? Тут і починаються проблеми з традиційною соціальною сегментацією.

Навіть відставивши убік питання про достовірність і об'єм збору соціальної інформації про клієнтів (а це критично важливий момент), ми стикаємося з труднощами, намагаючись впровадити результати аналізу в життя підприємства. Статистика не може дати точних характеристик лояльного клієнта. Приміром, чи можемо ми говорити, що наш лояльний клієнт - жінка у віці 35 років, якщо тільки 66% лояльних клієнтів - жінки і з них тільки 25% має вік в районі 35 років? Чи повинні ми, виходячи з таких даних, зосередити стратегію формування лояльних стосунків на жінках у віці 35 років? Природно, немає. Подібні проблеми виникають і за усіма іншими соціальними характеристиками - ми не можемо їх представити однозначно і використовувати як керівництво до дії. Іноді прибігають і до ще більш ненадійних результатів індивідуальних інтерв'ю з клієнтами, за допомогою яких намагаються провести психологічну сегментацію (особисті цінності, потреби, переваги і ін.), але користі від цього ще менше.

Що ж робити?

Діяти прямо навпаки. Не виділяти потрібну фракцію в загальній масі клієнтів за допомогою соціальної сегментації, а видаляти зайві фракції в ідентичності підприємства, фокусувати її, робити доступною, внутрішньо цілісною, несуперечливою.

5. Стратегія формування лояльних стосунків

У центрі стратегії, безумовно, знаходиться висока якість і цінність послуги для споживача. Якщо послуга не представляє цінності для клієнта або якщо її якість незадовільна, то проблему лояльності клієнтів не розв'язати іншими засобами. Кредит довіри лояльного клієнта великий, але не безмежний. Він дозволяє зберегти стосунки у разі невеликих помилок постачальника, але терпіння швидко вичерпається, якщо якість обслуговування хронічно погіршується. Якщо послуга має цінність, а її якість хоч би задовільно, для зміцнення лояльних стосунків з клієнтом використовується чотири групи зв'язків, уз, що скріплюють стосунки:

У центрі стратегії - висока якість і цінність послуги для споживача. Це вісь усієї стратегії, без якої усе інше не має особливого сенсу.

- Фінансові узи - економічні переваги, які надаються лояльним клієнтам. Це найпростіший метод зміцнення стосунків, але без підтримки інших методів не занадто ефективний.

o Пакування послуг - зниження вартості при замовленні пакету послуг, розширення спектру послуг для лояльних клієнтів.

o Стабільність ціни - важливий чинник, особливо в умовах інфляції і нестабільності на валютних ринках. У разі, якщо ціна не може зберігатися, слід її змінювати в моменти, найменш критичні для клієнта, наприклад, під час планування бюджету наступного року.

o Нагороди за об'єм і регулярність - простий метод зміцнення стосунків, наприклад, у вигляді знижок для постійних клієнтів. Проте, важливо, щоб він підтримувався іншими методами.

- Структурні узи - єдність бізнес - процесів, взаємодоповнювана і простота взаємодії між постачальником і споживачем. Серйозний інструмент, що посилює залежність клієнта від постачальника (але і постачальника від клієнта).

о Єдині інформаційні системи - загальні бази даних, сумісне програмне забезпечення, загальні інформаційні канали. В деяких випадках постачальникові послуг вигідно самому формувати інформаційний простір, в якому він взаємодіятиме з лояльними клієнтами.

о Спільні інвестиції - ефективний метод створення міцної залежності, але відкриває дорогу для спекуляцій.

о Загальні процеси і устаткування - сюди відноситься і єдине законодавство, і стандарти, і тому подібне. Сильний, але важко такий, що реалізовується метод зміцнення стосунків. Добре фокусує на окремому сегменті ринку, але знижує можливості на інших.

- Соціальні узи - поверх чисто ділових стосунків складаються і просто особисті, людські стосунки. Соціальні узи нас прив'язують до людей і місць, з якими ми звикли спілкуватися і мати справу.

о Замовлені нововведення - постачальник послуги вносить до своєї роботи нововведення, інновації відповідно до бажань або інтересів клієнта. Лояльність зміцнюється, навіть намірами постачальника виконати ці побажання.

о Масове виробництво за замовленням - надання великого об'єму послуг, побудованих відповідно до вимог клієнта. Завдяки великим об'ємам їх вартість може бути понижена в порівнянні з одиничними спеціальними замовленнями, але для цього процес розробки послуги на замовлення має бути добре відпрацьований і автоматизований.

о Ділова довірчість - особлива відвертість у взаєминах з клієнтом, що дозволяє йому з розумінням відноситися до обмежених можливостей постачальника послуги, особливо в частині виконання побажань. Щоб

досягти цієї довірчості, потрібний значний термін. Для її підтримки потрібні постійні зусилля.

- Замовлені узи - готовність постачальника послуг міняти свою роботу відповідно до бажань клієнта. Дуже важливий метод зміцнення стосунків.

- o Підтримка соціальних зв'язків між клієнтами відмінний спосіб зміцнення лояльних стосунків. Маса можливостей : клуби, заходи для кращих клієнтів, конкурси, ігри і тому подібне

- o Особисті стосунки - найважливіший в Україні чинник зміцнення ділових зв'язків, проте має зворотну сторону - Коля мені друг, так що з грошима почекає. Тому особисті зв'язки краще працюють між клієнтом і персоналом нижньої ланки.

- o Тривалі стосунки - стають традицією для клієнта, проте якщо клієнт не дуже задоволений якістю або зазнає якісь реформи, тривалість стосунків може бути приводом для "розлучення".

6. Причини відмови від повторного обслуговування, падіння лояльності і відходу клієнта

У маркетингу послуг уміння виправляти помилки обслуговування - дуже актуальна тема. Виправити помилку зазвичай важче і дорожче, ніж її не допустити.

Як впливають помилки, допущені при наданні послуги на лояльність клієнтів? На цій діаграмі приведені результати американського дослідження, яке проводилося в області високотехнологічних послуг, :

Ми бачимо, що удар по лояльності залежить від величини збитку для клієнта, але ще більш значущим чинником є реакція на скаргу клієнта (якщо він виразив невдоволення або скаргу). Якщо швидко прийняти заходи, ми можемо повернути назад половину невдоволених помилкою клієнтів. Проте, самий несприятливий розвиток ситуації - мовчазний відхід клієнта. Якщо ми не продемонстрували свою готовність виправляти помилки або просто не почули скарги, більше 90% невдоволених клієнтів підуть і не повернуться.

Слід особливо потурбуватися про те, щоб невдоволеному клієнтові було легко висловити свої претензії, щоб кожен клієнт знав, що ви дуже цінуєте критику і готові швидко виправляти помилки. Про це ми ще поговоримо, обговорюючи стратегію відновлення лояльності і повернення клієнта.

Виділено декілька груп основних причин відмови від повторного обслуговування, падіння лояльності і відходу клієнта :

Група	Причина
Ціноутворення	Завищена ціна Зростання ціни Заплутане, нечесне ціноутворення
Незручності	незручне місце або години роботи Довге очікування запрошення Довге очікування обслуговування
Загальні збої обслуговування	Помилки в наданні послуги Помилки в обчисленні вартості Повний провал обслуговування
Контакти з персоналом	Неувага Неввічливість Непоінформованість
Реакція на скарги	Негативна реакція Неохоча реакція Відсутність реакції
Конкуренція	Перехід до кращого постачальника
Етичні проблеми	Обман Нав'язування Небезпека Конфлікт інтересів
Об'єктивні причини	Переїзд клієнта Закриття постачальника послуг

Реалізуючи стратегію відновлення обслуговування (наприклад, проводячи опитування втрачених клієнтів) можна використовувати цю таблицю як основу.

7. Стратегія відновлення обслуговування

Звичайно, універсальної стратегії не існує, її і бути не може. Більше того, жодна стратегія не поверне усіх втрачених клієнтів, як не можна виправити помилку обслуговування на 100%. Але ми можемо ослабити негативні наслідки і якщо не відновити довіру клієнта, то хоч би не допустити його відходу.

Суть стратегії проста, але її послідовне виконання послужить хорошу службу, особливо, якщо у вас велика плінність клієнтів.

- Заохочення скарг - Клієнтові слід дати зрозуміти із самого початку, що його скарги або критичні зауваження будуть з готовністю вислухані. Наприклад, в процес обслуговування може бути включений стандартний етап отримання зворотного зв'язку від клієнта. Книга скарг не дуже хороший метод, оскільки асоціюється з поганим обслуговуванням.

- Зменшення ризику провалу обслуговування. Зрештою усю отриману інформацію слід використовувати для оптимізації роботи підприємства. І, звичайно, треба починати з найголовнішого, поступово.

- Витягання досвіду з випадків відходу клієнтів - якщо клієнт все ж пішов, треба витягнути з цього урок. Тут може згодитися опитування клієнтів, що пішли.

- Витягання досвіду з успішного відновлення - вдалі рішення, вчинки, повинні ставати загальним надбанням компанії, підприємства, роблячи вклад в загальну культуру роботи.

- Щирість і дружелюбність - невдоволені клієнти зазвичай недружні, але так відбувається через те, що вони в стресі. Відповідати слід увагою, спокоєм і дружелюбністю. Роздратування і стрес клієнта допомагають зняти і гарантії, які йому надаються спочатку.

- Швидке реагування - невдоволений клієнт повинен бачити, наскільки оперативно приймаються заходи і має бути в курсі подій. Цим і погана книга скарг, що вона не дає швидкої реакції.

8. Гарантії у сфері послуг

Хороший спосіб створити умови, при яких реалізація стратегії відновлення обслуговування проходить легше і над ситуацією більше контролю, - це надання клієнтам офіційних гарантій.

Проблеми з гарантіями у сфері послуг:

- Перша проблема з гарантіями у сфері послуг - послугу не можна обміняти: якщо вона не відповідає стандарту, її доведеться зробити знову, так що кількість витрат в цілому подвоюється.

- Друга проблема - людський чинник. Процес надання послуги і її оцінка сильно залежить від суб'єктивних речей. Часто трапляється, що за об'єктивними характеристиками послуга зроблена, а по суб'єктивних, важливіших - повністю провалена. Але як тут можна давати гарантії? Адже ми не можемо гарантувати, що клієнт прийде у хорошому настрої?

Проте, гарантії у сфері послуг можливі і корисні:

- Вони створюють на підприємстві культуру турботи про клієнта і якість, тому їх легше використовувати на підприємствах, де вже закладені основи клієнтски орієнтованого управління.

- Вони дозволяють створити систему чітких стандартів роботи.

- Дозволяють отримувати активний зворотний зв'язок від клієнтів.

- Допомагають зрозуміти помилки, що допускаються в обслуговуванні.

- Дають важливу маркетингову перевагу. Звичайно, якщо гарантії даються на дійсно важливі для клієнтів речі. Крім того, важливо правильно подати гарантії - потрібний ефект приємного сюрпризу, який примушує клієнта в новому світлі дивитися на рівень підприємства. Справа виглядає так, ніби клієнтам приємно усвідомлювати, що не лише вони ризикують, але і компанія, даючи серйозні гарантії.

Що саме гарантувати клієнтам? Це питання слід вирішувати, виходячи з аналізу найбільш значущих з точки зору клієнта чинників і фокусувати гарантії саме на них. Для цього, звичайно, треба мати уявлення про те, що хвилює споживачів.

Якими мають бути гарантії у сфері послуг?

- Безумовними

o Гарантійні зобов'язання треба формулювати чітко - ніяких "якщо" або приміток дрібними буквами. Клієнт буде тільки невдоволений, якщо не отримає очікуваної якості обслуговування, але просто прийде в лють, якщо не отримає того, що йому гарантували (чи думав, що гарантували).

- Значущими

o Під дію гарантії повинні потрапляти ті елементи обслуговування, які мають найбільше значення для клієнта.

o У разі гарантованої компенсації вона повинна повністю нейтралізувати незадоволення клієнта.

- Простими і дохідливими

o Клієнти повинні знати і розуміти, на що можна розраховувати.

o Персонал повинен знати і розуміти, що вони зобов'язані робити.

- Доступними

o Не має бути занадто багато формальностей для обґрунтування і отримання гарантії.

Ну, і звичайно, треба потурбуватися і про себе: уникнути простих методів шахрайства з гарантіями, але не перегинати палицю з цим! І постаратися не забезпечувати гарантіями ті речі, які об'єктивно від вас не залежать, - адже не виконана гарантія - куди велика причина для невдоволення, чим просто не якісно зроблена послуга.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Четыре ключа к маркетингу услуг. Гарри Беквит. Второе издание, Издательство: Альпина, 224 с., 2005.
2. Продавая незримое. Руководство по современному маркетингу услуг. Гарри Беквит. Третье издание. Издательство: Альпина, 272 с., 2004.
3. Новаторов Э. Становление маркетинга услуг как самостоятельной научной дисциплины за рубежом // Маркетинг в России и за рубежом. — 2002. — № 4.
4. Миронова Н.В. Маркетинг различных типов услуг // Маркетинг в России и за рубежом. — 2003. — № 4.
5. Маркова В.Д. Маркетинг услуг. — М.: Финансы и статистика, 1996.
6. Голубков Е.П. О некоторых понятиях и терминологии маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. — 2003. — № 5.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1990.
8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Издательство «Питер», 1999.
9. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Кормогов, С.А. Красильников и др.; под ред. А.Н. Романова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.

Навчальне видання

Парасюк Олена Олегівна

Конспект лекцій з навчальної дисципліни

«Маркетинг послуг»

для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання за напрямом
підготовки 6.030601 – “Менеджмент”

Редактор *М.З. Аляб'єв*

План 2009, поз. 170Л

Підп. до друку 05.07.2010

Формат 60x84 1/16

Друк на різнографі

Ум. друк. арк. 4,7

Зам. №

Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства

вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК № 4064 від 12.05.2011р.