**Глава 12. МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ УСЛУГ.**

В этой главе рассматривается эффективная маркетинговая деятельность предприятий сферы услуг. Мы считаем, что она заслуживает отдельного анализа по следующим причинам. *Во-первых,* сфера услуг — быстро развивающийся сектор современной экономики. В крупных европейских странах, США и Японии в сфере услуг занято больше служащих, чем во всех остальных отраслях, вместе взятых. По, различным оценкам частный и государственный секторы услуг обеспечивают от 60 до 70 % национального продукта. Кроме того, сфера услуг — наиболее быстро развивающийся сектор международной торговли, составляющий 20 % объема мирового экспорта.

Но приведенные нами показатели не передают всей важности сферы услуг для национальной экономики и занятости населения, поскольку многие производственные фирмы на самом деле являются предприятиями обслуживания. Около половины затрат на производство относится к приобретению услуг (например, реклама, транспортировка, медицинские и финансовые услуги). Все больше и больше сотрудников производственных фирм занимаются проектированием, маркетингом, финансами, послепродажным обслуживанием, а не производством товаров. Управление услугами внутри компании требует решения тех же проблем, что и в предприятиях сферы услуг.

*Во-вторых,* менеджмент в сфере услуг имеет определенную специфику. Дело в том, что услуги характеризуются неосязаемостью предложения, неотделимостью производства и потребления, сложностью их стандартизации и несохраняемостью, что предопределяет основные задачи управления в данной сфере: контроль качества, повышение производительности труда и управление человеческими ресурсами.

*И наконец,* именно современные компании сферы услуг являются основой для создания новых моделей эффективного менеджмента. В прошлом в “передовиках управленческой мысли” ходила компьютерная индустрия, еще раньше — автомобильная промышленность, но сегодня именно компании сферы услуг обеспечивают экономическое развитие страны и новые рабочие места.

Сфера услуг включает в себя разнообразные отрасли. В большинстве стран многочисленные услуги предоставляет населению государство: образование, здравоохранение, армия, юридические, социальные, транспортные и информационные услуги. Частный сектор услуг состоит по преимуществу из организаций, ориентирующихся на получение прибыли: банков, страховых компаний, авиакомпаний. консультационных компаний, юридических и архитектурных фирм и рекламных агентств. К частному сектору услуг относятся также некоммерческие компании, предоставляющие благотворительные, развлекательные, церковные и образовательные услуги.

Часть компаний сферы услуг ориентирована на отдельных покупателей и семьи, другие — на удовлетворение потребностей фирм и иных организаций. Оба вида услуг быстро развиваются. В обществе изобилия услуги обеспечивают покупателей большей предельной полезностью, нежели товары. По мере роста доходов населения предельная полезность (дополнительное удовлетворение, которое приносят покупателю новые продукты питания и потребительские товары длительного пользования) товаров снижается. В противоположность товарам услуги не имеют подобного потолка. Растущее изобилие увеличивает стремление людей избавиться от рутинных обязанностей вроде уборки дома, ухода за садом и приготовления пищи. Рост доходов порождает спрос на услуги, связанные с проведением досуга (искусство, спорт, отдых) и позволяет покупателям оплатить их. Услуги позволяют потребителям самовыражаться, товары же всего лишь обеспечивают их собственностью. Усложнение бытовой техники инициирует потребность в профессиональных услугах по ее установке и ремонту. И наконец, политики в ходе предвыборных кампаний непременно обещают рост количества и качества услуг. Образование, здравоохранение и поддержание правового порядка — наиболее популярные виды услуг, обязательство обеспечить которыми каждого желающего помогает выиграть выборы.

Затраты на деловые и промышленные услуги возрастают быстрее, чем расходы на потребительские услуги. Одна из причин данной тенденции — усложнение рынков и технологий. Компании нуждаются в услугах таких профессиональных организаций, как консультационные фирмы по проблемам управления и рекламные агентства. Вторая заключается в том, что в настоящее время компании стремятся к сосредоточению усилий на своей основной деятельности и к покупке тех услуг, которые не относятся к сфере их основных деловых способностей. Данная тенденция привела к появлению компаний, предоставляющих деловые услуги по транспортировке, складированию, сбыту и рекламе. Бурное развитие и непредсказуемость современной рыночной среды подтолкнули многие компании к значительному сокращению постоянных издержек. Приобретаемые же услуги относятся к переменным издержкам, что позволяет производителям в условиях спада соответственно уменьшать свои расходы.

В начале главы рассматривается сущность и характеристики сферы услуг, а затем их значение для менеджмента в целом и маркетинг менеджмента в частности. Затем затрагиваются характерные особенности некоммерческих учреждений и методы повышения эффективности труда менеджеров.

***Сущность услуг***

Главная особенность услуг — их неосязаемость. **Услуга** *является действием или выгодой, ее покупатель не получает права собственности на какой-либо материальный объект.* Данное определение выражает основную идею услуг, но в нем не проводится разграничение между реализацией товаров и услуг. Товары также обеспечивают покупателя неосязаемыми преимуществами. В конце концов, суть концепции маркетинга состоит в том, что потребители покупают товар не ради него самого, а ради тех выгод, которые он приносит. Вспомните знаменитую фразу Чарльза Ревсона о компании *Revlon:“На производстве мы изготавливаем косметику, а в магазине продаем надежду”.*Кроме того, большинство производителей предоставляют покупателям наряду с товаром услуги по доставке, ремонту и техническому обслуживанию, страхованию, консультированию и обучению персонала. Авиакомпания наряду с перевозкой пассажиров предлагает им обед, напитки, журналы и газеты.

Таким образом, чистые товары и услуги — скорее научная абстракция. Большинство торговых предложений представляют собой различные комбинации осязаемых и неосязаемых элементов. Как пишет профессор Т. Левитт:

“Отраслей услуг как таковых не существует. Просто в некоторых отраслях доля предлагаемых услуг выше, чем в других. Услуги предоставляют все”.

Данное положение представлено на рис. 12.1 '. В каких-то торговых предложениях доминирует осязаемый или неосязаемый элемент, в других —

***Рис. 12.1. Континуум “товары-услуги”***

комбинация материальных товаров в совокупности с неосязаемыми преимуществами. Творческий подход к составлению “рецепта коктейля” позволяет менеджерам разрабатывать уникальные торговые предложения, привлекать к товару внимание новых рыночных сегментов. Например, традиционная продукция компании *Castrol —*смазочные материалы для промышленных предприятий. Однако с недавнего времени она предлагает покупателям новый вид услуг: поставщик берет на себя ответственность за поддержание в отличном рабочем состоянии оборудования клиентов, которые приобретают непрерывный сервис, а не смазочные масла. Содержание предложения в континууме\* смещается от осязаемой доминанты к неосязаемой (рис. 12.1). Потребители поручают техническое обслуживание оборудования специалистам, которые гарантируют его безотказную работу. Предложение компании *Castrol*получает отличительное конкурентное преимущество, а цена товара “уходит” из фокуса внимания покупателей.

***Классификация услуг***

Поскольку сектор услуг включает в себя самые разнообразные виды деятельности, рассмотрим классификацию организаций в соответствии с их управленческими задачами (см. табл. 12.1). Классификация строится на различии между государственным и частным сектором сферы услуг. Компании, относящиеся к государственному сектору, не зависят от своих потребителей, и удовлетворение потребностей покупателей услуг в данном случае не является приоритетным.

Частный сектор сферы услуг состоит из самых разных компаний, большинство которых ориентированы на получение прибыли, но многие (благотворительные организации и образовательные учреждения) не имеют акционеров. Следующее важное различие — уровень рыночной конкуренции. Рынок таких услуг, как водо- и электроснабжение, телекоммуникации, обычно монополизирован. Неудивительно, что в организациях, обладающих монополией на предоставление услуг, отсутствует культура обслуживания покупателей и инновации. По этой причине, а также потому, что покупка услуг всегда характеризуется высокой степенью риска, предоставление услуг подлежит более строгому регулированию, чем поставка товаров. Предоставление некоторых видов услуг регулируется государством, а таких, как бухгалтерский учет и судопроизводство, — профессиональными сообществами.

\* *Континуум. —* термин, употребляемый для образований, обладающих известными свойствами непрерывности.

***Таблица 12.1. Классификация услуг***

|  |  |
| --- | --- |
| **Категория** | **Примеры** |
| СекторГосударственныйЧастный |  Национальная служба здравоохранения, полицияБанки, транспортные компании |
| *Цели*КоммерческиеНекоммерческие   |  Парикмахерские салоны, страхованиеОбразовательные и благотворительныеучреждения |
| *Степень конкуренции*МонополияКонкуренты |  Водо- и электроснабжениеКонсультационные и финансовые услуги |
| *Тип рынка*ПотребительскийРынок промышленных предприятий   |  Розничная торговля, уход за детьмиРекламные агентства, консультационныефирмы |
| *Источник доходов*КлиентыПожертвованияНалоги   |  Авиакомпании, химчисткиБлаготворительные учрежденияПолиция, национальная службаздравоохранения |
| *Степень контакта с клиентами* ВысокаяНизкая |  Здравоохранение, парикмахерские салоныПочтовые услуги, гаражи |
|  *Степень профессионализма*ВысокаяНизкая |  Юридические услуги, бухгалтерский учетУслуги по уборке дома, транспорт |
| *Степень участия человека*ВысокаяНизкая |  Обучение, здравоохранениеТелекоммуникации, общественный транспорт |

Еще одно важное различие секторов сферы услуг — степень контакта с покупателями. Услуги, характеризующиеся высокой степенью контакта, направлены на людей (пассажирские авиаперевозки, парикмахерские услуги, медицинское обслуживание); а услуги с низкой степенью контакта — на материальные объекты (ремонт автомобилей, почтовые услуги, химчистка). Последние обычно подразумевают посещение клиентом поставщика, поэтому в оценке качества услуги немалую роль играет внешний вид здания компании, оформление помещений и внутренняя атмосфера, поведение сотрудников. Качество процесса обслуживания имеет для потребителя значение не меньшее, чем услуга сама по себе. Например, хороший обед в ресторане может быть легко испорчен грубым официантом. Для услуг, характеризующихся низкой степенью контакта с клиентом, внешний вид помещений компании и навыки межличностного общения персонала не имеют особого значения, поскольку потребитель не участвует непосредственно в процессе обслуживания.

Услуги могут предоставляться как людьми (обучение, здравоохранение), так и машинами и механизмами (автоматические мойки автомобилей, банкоматы). Первым видом услуг занимаются высокопрофессиональные специалисты (преподаватели университетов, сотрудники юридических фирм, консультанты по вопросам управления) или непрофессионалы (почтовые и секретарские услуги, служба ухода за садом). В дальнейшем мы увидим, что каждому типу услуг присущи специфические проблемы в области качества, производительности труда и маркетинга.

***Характеристики услуг***

Выделяют пять наиболее важных характеристик услуг, определяющих управление ими и процесс обслуживания потребителей (табл. 12.2).

***Таблица 12.2. Основные характеристики услуг***

|  |  |
| --- | --- |
| **Характеристики услуг** | **Проблемы менеджмента** |
| *Неосязаемость*        | Отсутствие товара; услуга является действием или опытомТрудности в предоставлении стандартных образцов:приобретение услуг связано с риском для клиентаУслугу нельзя продемонстрировать: затрудненадифференциация предложенийОтсутствие патентной системы: свободный вход на рынокдля конкурентов |
| *Нераздельность**предоставления услуг**и их потребления*        | Потребители участвуют в процессе предоставления услугВовлечение в процесс обслуживания групп потребителей:проблема контроляКомпанию, оказывающую услуги, представляет ее персонал:восприятие поставщика определяется отношением клиентак ее сотрудникамУсловия обслуживания — отличительная черта поставщикаТрудности с расширением компаний, предоставляющихуслуги: необходимость создания сетей |
| *Гетерогенность*     | Стандартизация услуг затруднена, поскольку иххарактеристики во многом определяются потребителямиПроблема контроля качества услуг: разнородность условийобслуживания |
| *Несохраняемость*      | Услуги нельзя хранить: отсутствуют товарные запасыПроблемы, связанные с пиковой нагрузкой: низкаяэффективность трудаТрудности с установлением цен на услуги: проблемыс ценообразованием |
| *Отсутствие прав**собственности**на услуги* | Клиенты не могут владеть услугой, обслуживаниеаналогично аренде.   |

***Неосязаемость услуг***

Услуги *неосязаемы:* в отличие от товаров, их нельзя увидеть, потрогать, попробовать или понюхать. Услуги являются *опытом* или *действием.* В связи с этим для поставщика услуг и его клиентов возникает несколько проблем. *Во-первых,* из-за отсутствия у услуг того, что психологи называют искомыми качествами — осязаемыми характеристиками товара, которые потребитель оценивает перед покупкой, возрастает неуверенность покупателя. Например, при посещении автосалона потребители имеют возможность убедиться в привлекательности формы и цвета автомобиля, опробовать его в поездке. Однако им вряд ли удастся оценить услуги парикмахера или зубного врача до их предоставления. Клиент оценивает качество и содержание услуги только в ходе или по окончании процесса обслуживания.

В то же самое время выбор услуги во многом определяется индивидуальным опытом потребителей и степенью доверия, которое они испытывают к поставщику. К *опыту* относятся те характеристики услуг, которые покупатель оценивает после их приобретения (например, вежливость персонала, эффективность и качество), к *доверию —* черты, которые трудно оценить даже по окончании процесса обслуживания. Например, большинство потребителей не имеет возможности оценить качество ремонта автомобиля даже по завершении работ. Соответственно источником информации о качестве услуг для потенциальных клиентов выступают скорее отзывы других покупателей, а не рекламные обращения поставщиков. Покупатели обычно ищут осязаемые ориентиры, помогающие оценить качество услуг, включающие в себя внешний вид здания фирмы и ее внутренние помещения, профессионализм и отношение к клиентам сотрудников, цены на услуги. Если покупатель находит, что предлагаемые услуги удовлетворяют его потребности в высокой степени, он и в дальнейшем будет обращаться к поставщику.

Неосязаемость услуг ставит перед их поставщиком определенные проблемы. Отсутствие физических характеристик затрудняет демонстрацию и дифференциацию предложения, делает невозможным приобретение патентов на инновации в области услуг. Для преодоления проблем менеджмент применяет следующие стратегии.

• Необходимо стимулировать удовлетворенных услугами клиентов, рекомендовать ее друзьям и знакомым, определять лидеров мнений и поощрять их воспользоваться услугами компании поставщика.

\* Компания разрабатывает осязаемые ориентиры, свидетельствующие о высоком уровне обслуживания: внешний вид помещения, оборудования, сотрудников, реклама торговой марки поставщика.

***Неотделимость предоставления услуг от потребления***

С неосязаемостью услуг связана и нераздельность их предоставления и потребления. Услуги предоставляются и потребляются в одно и то же время в одном и том же месте. Примером тому может служить медосмотр. Доктор не имеет возможности предоставить услуги отсутствующему пациенту. Кроме того, посетитель оказывается вовлеченным в процесс предоставления услуги, отвечая на вопросы врача и описывая самочувствие. Исходя из этого, можно сделать следующие выводы. *Во-первых,* поскольку в процессе обслуживания участвуют и сотрудники поставщика, и потребители, определяющим фактором удовлетворения клиента является их взаимодействие. Часто сотрудники компании олицетворяют для клиента саму компанию. Если потребителю нравятся обслуживающие его сотрудники, он наверняка положительно воспримет и сами услуги.

*Во-вторых,* в процессе предоставления услуг обычно участвуют и другие потребители. Они стоят с вами в одной очереди в банковское окошко или сидят за соседними столиками в ресторане; их поведение может повлиять на удовлетворение, полученное вами от обслуживания. *В-третьих,* поставщики сталкиваются с проблемой расширения своей деятельности. Производители товаров удовлетворяют возросший спрос, расширяя производственные площади, увеличивая число дистрибьюторов и промежуточных продавцов. К компаниям, предоставляющим услуги, данный подход неприменим в силу рассматриваемой нами неотделимости предоставления и потребления услуг. Продавец и покупатель обязательно должны встретиться. Это означает, что организациям сферы услуг приходится создавать множество небольших производств (рестораны, авиалинии и больницы) в местах концентрации потребителей.Нельзя отделить производство от маркетинга. Если компании, занимающейся услугами, требуется высокопрофессиональный персонал, невозможность достичь при этом эффекта масштаба является основным препятствием к ее расширению. Менеджмент обязан использовать находящиеся в его распоряжении скудные ресурсы для повышения эффективности труда. Неосязаемость услуг ставит перед руководством компании и другие задачи.

• Обучение персонала эффективному общению с клиентами: искусству слушать, эмпатии \* и вежливому поведению.

• Предотвращение ситуаций, когда одни клиенты снижают удовлетворение обслуживанием у других (разделение курящих и некурящих посетителей в ресторанах).

Расширению деятельности компании способствуют следующие факторы.

• *Обучение персонала:* более высокая квалификация персонала ускоряет развитие компании.

• *Большее количество клиентов:,* при немногочисленном персонале компании необходимо иметь такие помещения, которые дают возможность одновременного обслуживания больших групп потребителей (например, более вместительные лекционные залы).

\* Эмпатия — понимание эмоционального состояния другого человека посредством сопереживания, проникновения в его субъективный мир. (Более подробно см.: Психотерапевтическая энциклопедия / Под ред. Б. Д. Карвасарского. — СПб, Питер Ком, 1998. С. 696.)

• *Быстрое обслуживание:* основные операции необходимо рационализировать, а второстепенную работу — исключить из процесса предоставления услуг.

• *Создание сети отделений:* компания имеет возможность открывать стандартные сервисные модули (в частности, используя франчайзинг).

***Гетерогенность***

*Гетерогенность \**услуг означает высокую степень изменчивости их качества и содержания. Например, два удачных визита в ресторан или две рекламные кампании, проводимые одним и тем же специализированным агентством, непременно будут различаться. Причина этого заключается в том, что в процессе предоставления и потребления услуг участвуют люди. Качество услуг определяется сотрудниками, ответственными за их предоставление, и конкретными клиентами. Поэтому качество услуг в высокой степени изменчиво. Поведение и отношения людей обычно непредсказуемы и не отличаются последовательностью. Именно по этой причине компании, работающей в сфере услуг, всегда трудно разработать соответствующий имидж своей марки.

Выделяют три способа уменьшения отрицательного эффекта разнородности услуг.

• *Вложение средств в отбор персонала, его мотивацию и обучение.* Обучение и стимулирование сотрудников позволяют добиться соответствия услуг стандартам обслуживания и справляться с непредсказуемыми запросами клиентов.

• *Оптимизация сервиса.* В некоторых случаях имеется возможность автоматизации процесса предоставления услуг (например, внедрение торговых автоматов). Эффективность труда работников может быть повышена с помощью детализации должностных инструкций и тщательного контроля (как в ресторанах *McDonald's).*

• *Индивидуализация обслуживания.* Разнородность услуг обращается в преимущество, если компания обслуживает клиентов в соответствии с их индивидуальными требованиями (как в отелях *Ritz).*

***Несохраняемость***

Невозможно “отправить” на склад невостребованные услуги: незанятые гостиничные номера, свободные места в салоне самолета или телефонную линию, которой никто не пользуется. В условиях стабильности спроса данное свойство услуг не представляет проблемы, поскольку в этом случае численность персонала и мощности компании планируются исходя из потребностей клиентов.

\*Ф. Котлер использует в данном случае термин “непостоянство” (см. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб: Питер Ком, 1998. С. 544.)

К сожалению, спрос на большинство услуг подвержен значительным колебаниям, что создает значительные трудности, связанные с загрузкой мощностей в периоды пикового спроса. К примеру, средняя загрузка мощностей метро составляет 50 %, но в часы пик подземка работает на 120 %, а в ночные — всего на 20 %. В случае неудовлетворения пикового спроса возникает огромное недовольство потребителей, а стремление соответствовать запросам пассажиров приводит к уменьшению средней прибыли на капитал и снижению производительности труда.

Для того чтобы совместить хороший сервис и высокую производительность труда, усилия менеджмента направляются на достижение большего соответствия между спросом и предложением. Проблема пикового спроса может быть смягчена следующими способами.

• *Дифференцированное ценообразование.* В периоды пикового спроса потребители должны платить высокую цену за услуги. Таким образом, компания получает двойное преимущество: снижается спрос в часы пик, а увеличивающиеся капитальные затраты возмещаются повышенной ценой на услуги для тех, кто его инициирует.

• *Приемлемые условия ожидания.* Если во время часа пик клиенты вынуждены ждать своей очереди, необходимо создать им комфортные условия (например, удобные кресла или дополнительные закуски).

• *Увеличение спроса вне пиковых периодов.* По окончании сезонного спроса компании сферы услуг привлекают других клиентов (например, в бизнес-отелях на выходные дни номера сдаются туристам).

• *Использование системы предварительных заказов.* Предварительная запись позволяет контролировать пиковый спрос и поощрять выбор клиентами именно ваших услуг в периоды спада.

Наряду со снижением пикового спроса возможно также повышение пикового предложения с помощью следующих мер.

• Переход на неполный рабочий день. Необходим только в периоды спада спроса.

• Перераспределение работ. В периоды пикового спроса персонал выполняет основную работу, а в периоды спада занимается административными вопросами и текущим ремонтом оборудования.

• Помощь со стороны клиентов. Клиенты могут сами выполнять некоторые простые задачи (например, убирать посуду со стола в ресторане быстрого питания).

*Право собственности*

Отсутствие права собственности на услуги —основное их отличие от товаров. После покупки товар и его выгоды становятся собственностью потребителя: он получает право пользоваться им, хранить или продать. Что касается услуг, то клиент получает только личный доступ к ним (например, номер в гостинице или место в самолете) на определенный период времени. Оплата производится за использование, прокат или доступ к чему-либо 2. Компания в сфере услуг имеет возможность:

• подчеркивать преимущества отсутствия права собственности на услуги (например, более выгодные условия платежа, уменьшение риска финансовых потерь);

• организовывать ассоциации клиентов, позволяющие создавать видимость владения услугами (например, клубы для тех, кто пользуется услугами авиакомпаний);

• стимулировать пользование услугами (например, различные формы скидок постоянным клиентам).

***Задачи сферы услуг***

Из рассмотренных выше характеристик услуг вытекают основные задачи менеджмента компаний: управление качеством, производительностью, человеческими отношениями и дифференцированием.

***Управление качеством***

Исследования показали, что воспринимаемая относительная ценность товара или услуг — основной фактор, определяющий долгосрочную долю рынка и прибыльность компании. Ученые Института стратегического планирования определили, что компании, предоставляющие услуги низкого качества, ежегодно теряют до 2 % доли рынка,а их средняя прибыль составляет всего 1 % от объема продаж. В то же время доля рынка компаний, услуги которых отличаются высоким качеством, увеличивается на 6 % в год, а норма прибыли (к объему продаж) составляет в среднем 12 % 3. Поскольку потребительские требования к стандартам обслуживания постоянно возрастают, достижение высокого качества услуг — основная задача компаний-поставщиков.

Однако сами потребители не могут дать четкого определения понятию “качество в сфере услуг”, а исследователи — найти его количественное выражение. Большинство ученых, изучающих качество услуг, имеют опыт изучения сферы материального производства. Японцы определяют качество как “отсутствие дефектов — делать все правильно сразу же”; Ф. Кросби, один из гуру управления качества, определяет его как “соответствие требованиям” 4; Д. Гарвин измерял качество путем подсчета числа “внутренних” (которые были обнаружены еще на заводе) и “внешних” дефектов (выявленных уже после продажи товара) 5.

Но соответствуют ли данные теоретические положения специфике сферы услуг? *Во-первых,* услуги характеризуются неосязаемостью, а значит, к ним применимы очень немногие определяемые и измеряемые физические стандарты качества (цвет, соответствие). *Во-вторых,* разнородность услуг затрудняет разработку соответствующих стандартов. *В-третьих, из-за* нераздельности предоставления услуг и их потребления участие потребителей в процессе обслуживания усложняет управление качеством.

Неотделимость — причина еще одной проблемы, связанной с управлением качеством. Взаимодействие потребителя и производителя, являющееся одной из характеристик услуг, означает, что покупатель оценивает их качество с точки зрения не только результата, но и самого процесса обслуживания. Например, степень удовлетворения работой парикмахера определяется не только сотворенной им прической, но и вежливостью персонала парикмахерской и ее внутренней атмосферой. Менеджеры компаний, предоставляющих услуги, должны учитывать качество как результатов предоставления услуг, так и самого процесса обслуживания.

***Факторы, определяющие качество услуг***

На что необходимо обратить внимание менеджерам компаний, стремящихся повысить качество услуг? В результате одного исследования были выделены *10 критериев оценки услуг потребителями*6. Первые 5 критериев относятся к результатам, а последние — к качеству “процесса”.

• *Надежность.* Заслуживают ли услуги компании доверия и соответствуют ли они потребностям клиентов?

• *Доступность.* Как осуществляется доступ к услугам и каково время ожидания?

• *Репутация.* Могут ли потребители доверять компании?

• *Безопасность.* Связаны ли услуги с опасностью и риском для клиентов?

• *Понимание потребностей.* Что делает компания для того, чтобы узнать потребности клиентов?

• *Отзывчивость персонала.* Охотно ли сотрудники компании обслуживают клиентов?

• *Компетенция.* Обладает ли персонал компании знаниями и умениями, необходимыми для качественного обслуживания потребителей?

• *Вежливость.* Насколько вежливы и тактичны сотрудники компании по отношению к клиентам?

• *Коммуникация.* Понимают ли потребители содержание услуг компании?

• *Осязаемые факторы.* Создают ли внешний вид сотрудников, помещение компании и другие осязаемые факторы обслуживания имидж услуг высокого класса?

***Ожидания и результативность деятельности компании***

Критерий суждений потребителей о качестве услуг —их соответствие ожиданиям. Если воспринимаемое качество превысило ожидания, потребитель будет доволен услугами, даже восхищен ими. Если результаты обслуживания не оправдали его представлений, клиент останется неудовлетворенным и, возможно, в следующий раз обратится к другим поставщикам. Ожидания потребителей формируются их опытом, отзывами других покупателей, рекламой и другими формами коммуникации (см. рис. 12.2). Обеспечение соответствующего ожиданиям потребителей качества услуг — в этом и состоит основная задача менеджмента компаний.

***Рис. 12.2. Факторы, определяющие воспринимаемое качество услуг***

Причины разрывов между ожидаемым и воспринимаемым качеством услуг многообразны; их устранение позволит руководству компаний улучшить показатели деятельности компаний.

• *Неправильная оценка менеджментом ожиданий потребителей.* Разрыв между ожидаемым и воспринимаемым качеством услуг часто происходит тогда, когда руководство даже не пытается узнать, чего ждут от услуг компании потребители. Частенько менеджеры считают, что они прекрасно осведомлены о нуждах клиентов, но, поскольку никаких объективных исследований не проводилось, данное мнение ошибочно.

• *Неверное представление о качестве услуг.* Даже если руководство верно оценивает ожидания потребителей, зачастую менеджеры не имеют возможности или просто не желают направить ресурсы компании на устранение проблемы. Например, прекрасно известно, что клиенты многих банков вынуждены проводить обеденный перерыв в очередях, однако менеджеры кредитных учреждений и пальцем не пошевельнули для устранения вопиющей небрежности.

• *Низкое качество обслуживания.* Возможно, качество услуг не соответствует стандартам по причине того, что сотрудники компании, непосредственно обслуживающие клиентов, недостаточно мотивированы или не способны выполнить задания.

• *Недостоверная реклама.* Реклама, завышающая качество услуг, приводит к снижению их воспринимаемого качества, так как результат не оправдывает потребительских ожиданий. Если уровень обслуживания намеренно преувеличивается, вероятность того, что даже высококлассный сервис получит негативную оценку, повышается.

Что предпринять для решения проблем? *Во-первых,* менеджмент разрабатывает правильную стратегию: определяет целевой рынок и наиболее ценные для потребителей характеристики услуг. *Во-вторых,* руководство компаний, работающих в сфере услуг, должно всегда следовать высоким стандартам сервиса. *В-третьих,* мероприятия по повышению качества услуг требуют детальной подготовки: определения высоких и измеряемых критериев результативности деятельности компании, обучения и стимулирования сотрудников, разработки систем контроля производительности труда. При этом особое значение приобретает контроль. Преуспевающие компании, работающие в сфере услуг, часто проводят потребительские опросы, проверяя соответствие услуг установленным критериям. И, *наконец,* коммуникация должна доносить до потребителей только реальные обещания.

***Управление производительностью***

Одна из самых значительных проблем в секторе услуг связана с *низкой производительностью.* Отчасти она является статистической — измерить повышение “объема производства” в сервисе очень непросто, поскольку отсутствует осязаемый товар. Определить объем производства на автомобильном заводе очень просто, намного сложнее оценить его, скажем, для консультационной компании, занимающейся вопросами управления. Величина производительности в сфере услуг базируется на взаимодействии трех факторов. *Во-первых,* высокая степень вовлечения потребителя в процесс обслуживания затрудняет его стандартизацию и автоматизацию. *Во-вторых,* услуги всегда включают в себя интенсивный труд персонала. *В-третьих,* несохраняемость услуг ведет к появлению избыточной мощности и к последующему снижению показателей прибыли на инвестированный капитал.

В поиске путей повышения производительности труда менеджмент сталкивается с проблемой соотношения производительности и эффективности. Например, производительность труда учителя или врача повышается в случае увеличения числа учеников в классе или при уменьшении нормы времени приема пациентов. Однако в обоих случаях неизбежным следствием применения подобных методов повышения производительности труда является снижение его эффективности или воспринимаемого потребителем качества услуг. Выделяют четыре способа повышения производительности труда без снижения качества услуг.

***Разделение деятельности по степени контакта с потребителем***

Чем выше степень участия потребителя в предоставлении услуг, тем труднее рационализировать и ускорить этот процесс (в отличие от производства товаров, которое может быть автоматизировано). Но если одни виды услуг подразумевают высокую степень вовлечения клиентов (медицинское обслуживание), другие — более низкую (почтовые услуги). Что самое интересное, большинство услуг включают в себя деятельность как высокой, так и низкой степени контакта с потребителем. Например, регистрация авиапассажиров или работа банковских операционистов, в отличие от отправки багажа или обработки информации по счетам, характеризуются высокой степенью участия в них клиентов.

Менеджерам следует разделить фазы процесса обслуживания в зависимости от степени вовлечения в них клиентов. На тех его этапах, которые не требуют тесных контактов с потребителями, необходимо повышать производительность труда, на этапах непосредственного взаимодействия — эффективность труда в сочетании с повышением качества услуг.

***Конвейерный подход к обслуживанию***

Т. Левитт доказал эффективность конвейерного подхода в применении к обслуживанию потребителей при использовании жестких и щадящих технологий 7. Под *жесткими технологиями* подразумевается автоматизация ручного труда: автоматическая мойка машин, использование банкоматов и торговых автоматов. *Мягкие технологии* заключаются в применении систем, позволяющих

сократить численность обслуживающего персонала: салатные стойки самообслуживания в ресторанах, супермаркеты и рестораны быстрого питания компании *McDonald's.*

До сегодняшнего времени подобные технологические решения применялись только по отношению к тем услугам, которые давали стандартный результат. Однако, учитывая постоянный технический прогресс, особенно в компьютерной области, растущую осведомленность покупателей о технологиях и системах, можно сделать вывод, что конвейерный подход к обслуживанию в ближайшем будущем будет применяться и для тех услуг, которые выполняются в соответствии с индивидуальными требованиями клиентов.

***Повышение степени участия клиента в процессе обслуживания***

Эффективным способом снижения расходов на предоставление услуг зарекомендовал себя *перевод клиентов на частичное самообслуживание.* Потребители освоили “науку” самостоятельной заправки автомобилей, прямых, без помощи операторов, телефонных звонков в зарубежные страны и уборки посуды в ресторанах *McDonald's.*Однако процесс сокращения обслуживающего персонала должен происходить постепенно, так как достаточно часто потребители не желают лишаться привычных услуг.

Подобные инновации основываются на знании потребностей и особенностей поведения покупателей. Необходимо провести предварительное тестирование нововведений, объяснить их преимущества клиентам. Пропагандистская кампания считается проведенной надлежащим образом, если клиенты с удовольствием воспринимают активизацию своей роли в процессе обслуживания. Целесообразно попытаться преподнести планируемые изменения как преимущества, которые потребители получают абсолютно бесплатно. Например, во многих гостиницах практикуется оборудование номеров бытовыми приборами, позволяющими клиентам самостоятельно приготовить чай. Затраты на обслуживание постояльцев снижаются, а клиенты считают, что получили дополнительные удобства.

***Установление равновесия спроса и предложения***

Отдельная проблема менеджмента — соответствие производственных мощностей компании и спроса на обслуживание, причина которой заключается в несохраняемости услуг. Повышение производительности труда возможно при снижении пикового спроса и увеличении гибкости предложения.

Как было замечено ранее, уменьшения напряженности часа пик позволяет добиться дифференцированное ценообразование, система предварительных заказов, инициация спроса вне пиковых периодов и повышенное внимание к клиентам, вынужденным дожидаться услуг в очередях. Гибкость предложения увеличивается при введении неполного рабочего дня, объединения услуг нескольких компаний и более эффективного использования оборудования и персонала в периоды возрастания спроса.

***Управление персоналом***

В управлении услугами, предполагающими высокую степень вовлечения клиентов, особое внимание должно уделяться отношениям сотрудников компании к потребителям. Неотделимость производства от потребления обусловливает участие в процессе обслуживания большого числа сотрудников, а взаимодействие клиента с одним из работников будет отличаться от его общения с другим. Каждый отдельный контакт становится “моментом истины” для компании. когда клиент выносит оценку услуги. Обычные методы контроля здесь не работают, так как в отличие от бракованного товара неудовлетворительное обслуживание нельзя “изъять”, “проверить” и “заменить” на другое, пока покупатель ничего не заметил.

В компаниях-производителях товаров, основная цель маркетинга является *внешней* (покупатели), а в сфере услуг она должна быть еще и *внутренней* (сотрудники). До тех пор пока руководство не осознает нужды своих сотрудников и не сделает шаг навстречу, не стоит даже рассчитывать на выполнение основных задач обслуживания, которые по Дж. Хескетту состоят в создании *“колеса качества”* (см. рис. 12.3). Мотивированный сотрудник “из кожи выскочит”, чтобы предоставить клиентам услуги высокого качества, в результате чего число постоянных потребителей возрастает, а работники получают удовлетворение от работы и еще более сильные стимулы. Компании используют следующие способы приведения в движение “колеса качества”.

• *Награды “Лучший работник месяца”.* Денежное и моральное стимулирование подчеркивают высокое качество работы сотрудников.

• *Уменьшение дистанции между сотрудниками и клиентами* позволяет работникам учитывать реакцию клиентов.

• *Обучение и ознакомление с политикой компании.* Очень важно, чтобы новые работники гордились работой в компании, ориентировались в ее традициях и знали ее цели.

• *Контроль со стороны, коллег.* Укреплению командного духа и выполнению обязательств способствует взаимоконтроль сотрудников.

• *Оборудование и условия работы.* Мотивация персонала зависит от того, имеют ли сотрудники необходимое оборудование и системы, позволяющие удовлетворить потребности клиентов, наделены ли они должными полномочиями.

***Дифференцирование***

На пути к достижению отличительных преимуществ компании сферы услуг сталкиваются со следующими трудностями.

• *Нераздельность деятельности компании и маркетинга.* В компаниях, выпускающих товары, решения в области маркетинга и производства

***Рис. 12.3. “Колесо качества” в сфере услуг***

принимаются функциональными менеджерами. В сфере услуг менеджеры подразделений (банковские управляющие и администраторы больниц) обычно несут ответственность как за маркетинг, так и за деятельность компании. В данном случае маркетинговое мышление слишком часто уступает сиюминутным потребностям функционирования учреждений.

• *Отсутствие дифференциации продукта.* Услуги, в отличие от представителей мира товаров, неосязаемы. Если потенциальный покупатель автомобиля имеет возможность сравнить дизайн, конструкцию и технические характеристики альтернативных моделей, клиент консультационной фирмы не имеет объективных критериев выбора услуг компаний, работающих в этой области.

• *Отсутствие патентов.* Преимущества тех или иных услуг, основанные на инновационных системах или схемах, очень легко скопировать, что облегчает выход на рынок новых конкурентов.

• *Проблема контроля взаимодействия клиента и работников.* Уровень обслуживания во многом определяется непредсказуемым поведением отдельных потребителей и сотрудников компании. Поэтому так трудно создать соответствующий потребностям клиентов имидж марки.

• *Проблемы с расширением компании.* В сфере услуг отсутствует экономия, обусловленная масштабами производства, и расширение означает образование сети небольших, автономных “фабрик”, что влечет за собой рост числа “генеральных” менеджеров.

• *Проблемы производительности труда.* Автоматизация предоставления услуг сопровождается ростом затрат на поддержание их высокого качества, соответственно цены на услуги, в отличие от цен на товары, со временем отнюдь не снижаются.

• *Проблема инноваций.* Инновации в сфере услуг предполагают изменение стереотипов поведения покупателей. Например, для того, чтобы клиенты банка начали пользоваться банкоматами, необходимо мотивировать потребителей и научить их обращению с новой техникой.

• *Ограничительные нормы.* В сравнении с менеджерами производственной сферы руководители компаний, предоставляющих услуги, в большей степени ограничены в своей деятельности и высказываниях о компании.

Далее мы рассмотрим пути решения руководством компаний проблем в области маркетинга и дифференцирования услуг.

Маркетинговые стратегии в сфере услуг

Высокая степень взаимодействия сотрудников компании с клиентами обусловливает необходимость уделять основное внимание при разработке маркетинговой стратегии ее интеграции со стратегией эффективной деятельности фирмы. Если компания стремится к достижению высокого качества услуг и формированию благоприятствующей развитию структуры издержек, ей жизненно необходимы скоординированные стратегии функционирования и маркетинга. Некоторые менеджеры компаний сферы услуг — выходцы из сферы производства — не до конца осознают значение данного положения. Например, компания *Bass,*один из крупнейших производителей пива в Европе, приняла решение об открытии сети ресторанов в американском стиле, рассчитанных на молодых специалистов и их семьи. Компания провела тщательное рыночное исследование и разработала первоклассную концепцию маркетинга. Внешний вид ресторанов был привлекателен, а еда и обслуживание — просто великолепны. Однако с финансовой точки зрения затея оказалась разорительной. Рестораны были расположены в центральной части городов (высокая стоимость земли), помещения и оборудование потребовали значительных инвестиций, а концепция обслуживания клиентов строилась на интенсификации труда персонала. Кроме того, разнообразное меню означало высокие переменные издержки и большое количество отходов. Только для достижения точки безубыточности такого ресторана показатель его заполняемости должен был составить в среднем 80 %.

Принято считать, что *маркетинговая стратегия в сфере услуг* включает в себя следующие основные элементы. *Во-первых,* необходимо определить и проанализировать целевые сегменты рынка. *Во-вторых,* разработать четкие отличительные преимущества и концепцию позиционирования услуг. *В-третьих,* стратегия деятельности компании должна быть взаимоувязана с маркетинговой стратегией и направлена на достижение баланса высокой ценности услуг и издержек фирмы. И, *наконец,* необходимо разработать и реализовать маркетинг-микс.

Определение целевых сегментов рынка

Как всегда, наша первая задача — анализ рынка. Прежде всего необходимо разбить потенциальный рынок на сегменты в соответствии с различными потребностями покупателей и их ценовой чувствительностью, оценить привлекательность секторов и остановиться на наиболее подходящих компании. *Привлекательность сегмента —* функция его размера, темпов роста, интенсивности конкуренции, среднего размера прибыли и соответствия текущим или потенциальным возможностям фирмы.

Следующий шаг — детальное изучение явных и скрытых потребностей покупателей. С какими проблемами сталкиваются потребители? Что для них является услугами высокого качества? Что представляют собой конкуренты на целевом рынке? В какой степени услуги компаний-соперниц удовлетворяют потребности покупателей?

Отличительное преимущество

После того как целевой рынок определен, необходимо создать концепцию позиционирования, которая заставила бы покупателя серьезно задуматься об обращении к услугам именно вашей компании. Она должна быть основана

на понимании того, какие характеристики услуг наиболее важны для потребителей и почему обслуживание, предоставляемое фирмами-конкурентами, не оправдывает ожиданий клиентов. Элементами такого рода концепции могут быть наивысшая надежность, быстрое обслуживание, большие удобства или какие-либо другие отличительные черты.

Затем разрабатывается план коммуникаций с потребителями с точки зрения характера услуг, процесса обслуживания и мероприятий по стимулированию покупателей. Какое потребуется оборудование? Каким должен быть обслуживающий персонал? Каким образом устанавливаются и доводятся до сведения потребителей стандарты? И наконец, менеджмент анализирует степень надежности данной концепции и планирует барьеры, препятствующие входу на рынок конкурентов и копированию инноваций: ускоренное завоевание и быстрое расширение рыночного “плацдарма”, рекламная кампания, разработка имиджа услуг.

Стратегия деятельности компании

Менеджмент разрабатывает такую стратегию деятельности, которая преобразует маркетинговые возможности в высокую результативность работы компании. *Первый шаг* в избранном направлении — достижение максимальной разницы между воспринимаемой клиентами ценностью услуг и затратами на обслуживание (иными словами, достижение равновесия между ценностью услуг и издержками). При этом полезно отделить деятельность по созданию ценности услуг в глазах клиентов (обеспечение максимального количества услуг) от вспомогательных ее видов, скрытых от глаз потребителей (минимизация издержек через стандартизацию и автоматизацию обслуживания). Достижение баланса ценности услуг и издержек предполагает исследование источников несоответствия воспринимаемого клиентом качества услуг его ожиданиям и нахождение новых способов стимулирования персонала. Издержки предоставления услуг уменьшаются при повышении эффективности управления мощностями компании и спросом, использовании жесткой и щадящей технологий, расширении участия клиентов в процессе обслуживания.

Второй стратегический шаг — разработка системы предоставления услуг, предполагающая получение ответов на следующие вопросы. Каким образом осуществляется контроль качества услуг и затрат на их предоставление? Необходимо установить контрольные показатели, разработать систему стимулирования и вознаграждения сотрудников. Следует также определить планируемые результаты, касающиеся качества услуг, затрат, производительности, лояльности сотрудников и их морального настроя. Каковы ключевые элементы системы предоставления услуг? Ответ на этот вопрос включает в себя разработку технологий, методов работы и определение роли персонала в процессе обслуживания. Затем следует определить требуемые мощности компании и показатели их загрузки в периоды обычного и пикового спроса.

Система предоставления услуг и стратегия позиционирования должны соответствовать друг другу. Нельзя жертвовать качеством услуг ради обеспечения бесперебойной работы компании или снижения издержек. Если ожидания клиентов не оправдались, они воспользуются услугами другой компании. В то же самое время блестящая концепция услуг бесполезна, если компания не сумеет достичь того уровня производительности, при котором ее деятельность становится безубыточной.

Последний компонент стратегии Дж. Хескетт назвал видением, направленным внутрь8Качество результата обслуживания зависит от того, насколько персонал компании разделяет планы менеджмента, поэтому они должны исходить от нужд сотрудников. При этом руководство должно ответить на следующие вопросы: в чем состоят потребности сотрудников, как они воспринимают концепцию обслуживания? Могут ли они входить в число совладельцев компании? В чем заключается система стимулирования и оплаты труда?

Маркетинг-микс в сфере услуг

После определения целевого рынка, отличительного преимущества и стратегии деятельности руководству компании необходимо рассмотреть планируемый комплекс маркетинга.

Товар

Товары рассматриваются с точки зрения их физических характеристик, услуги же неосязаемы. Поэтому потребителям сложно заранее оценить предлагаемую услугу. Поскольку возможность заранее познакомиться с услугой отсутствует, воспринимаемая клиентом степень риска покупки повышается.

Впрочем, предоставление услуг неразрывно связано с материальными факторами — помещениями, оборудованием, рекламными материалами, сотрудниками, способными внушить доверие клиенту (в коридорах и кабинетах частной больницы царит атмосфера спокойствия и преуспевания). Так как сотрудники, непосредственно занятые с клиентами, олицетворяют для них весь комплекс услуг, работники компании должны соответствовать ее имиджу.

Цена

Цена играет важнейшую психологическую (особенно значимую для сферы услуг) экономическую роль. Поскольку покупка услуг сопряжена с повышенным риском, цена часто используется как показатель качества, однако данная закономерность не является абсолютной. С другой стороны, в отсутствие другой информации об услугах и ограниченном опыте их использования клиент ориентируется прежде всего на цены.

В экономическом смысле цена — определяющий фактор доходов компании и ее прибыльности. Цена, как на товары, так и на услуги, зависит от их воспринимаемого качества. Если, по мнению клиента, качество предлагаемых услуг является наивысшим, он готов заплатить за них соответствующую цену. Большинство рынков состоит из нескольких сегментов, поэтому компании назначают на услуги различные цены. Один из факторов сегментирования рынков в сфере услуг — время. Например, бизнесмены совершают поездки в удобное для них время, а туристы ради получения скидок готовы смириться с очень ранним или поздним временем рейсов. Время заказа билетов также часто используется для сегментирования рынков. Бизнесмены часто заказывают их непосредственно перед рейсом и стараются приобретать билеты с гибкими условиями. В большинстве авиакомпаний цены зависят от времени заказа билетов и совершения рейса.

Назначение различных цен на услуги позволяет компаниям более эффективно использовать постоянные мощности. Высокие цены позволяют уменьшить нагрузку в периоды пикового спроса, низкие — стимулируют спрос в периоды его спада.

Коммуникации

По сравнению с товарами неосязаемые элементы услуг намного труднее рекламировать, продвигать и доносить до потребителя. Как отобразить услугу в графическом виде? Необходимо отбирать легко запоминающиеся, ассоциирующиеся с характеристиками услуг осязаемые элементы и символы. Л. Шостак противопоставляет подходы к рекламе товаров и услуг, отмечая, что в рекламе материальных объектов рекламодатель стремится усилить их физические характеристики абстрактными образами. Компания *Coca-Cola,* например, использует в рекламе своей продукции ассоциации с обаянием молодости. Услуги абстрактны сами по себе, поэтому рекламодатель подкрепляет их осязаемыми элементами.

Поскольку услуги по своей природе относятся к сфере опыта, особое значение приобретают отзывы о них потребителей. Некоторые компании, например *American Express,*премируют клиентов, посоветовавших друзьям и коллегам воспользоваться их услугами. Кроме того, компании сферы услуг используют методы прямых продаж. При встрече клиентов с сотрудниками компании у последних появляется возможность внести личный вклад в повышение ее репутации и реализовать дополнительные услуги.

И наконец, необходимо отметить, что реклама и коммуникации в сфере обслуживания часто имеют *двойную аудиторию —* внешних и внутренних потребителей. Многие компании, предоставляющие услуги, составляют свои рекламные послания так, чтобы они оказывали позитивное воздействие не только на потенциальных клиентов, но и на собственных сотрудников.

Распределение

Услуги, подразумевающие высокую степень контакта с клиентами, уже по своему определению должны распределяться напрямую, так как поставщик неминуемо встретится с потребителем. Однако экономия в этой области может быть достигнута и посредством косвенного распределения компонентов услуг. Существуют две его формы. Одна из них — распределение услуг через посредников. Например, авиакомпании предоставляют услуги по бронированию авиабилетов через бюро путешествий, что позволяет им экономить ресурсы, расширяя охват рынка. Вторая форма заключается в использовании компьютерных информационных систем и технологий. Например, широкое использование банкоматов крупными банками позволяет обеспечить доступ клиентов к основным услугам без привлечения дополнительного персонала.

Услуги продаются и предоставляются только тогда, когда потребитель желает их приобрести, следовательно, расширение деятельности компании ограничено кругом покупателей, имеющих возможность посетить ее. Даже самая успешная формула обслуживания имеет жесткие пределы применения, и компаниям приходится выбирать одну из четырех “дорог”9:

• *Стратегия создания сетей,* которую практикуют преуспевающие компании быстрого питания и розничной торговли. Это — самая простая стратегия, основывающаяся на подборе менеджеров, нахождении удобного месторасположения торговых точек и управлении расширяющейся инфрастуктурой. Как средство быстрого осуществления данной стратегии прекрасно зарекомендовал себя франчайзинг.

• *Стратегия новых услуг* опирается на прочную репутацию компании и знание менеджерами потребностей клиентов. Развитие осуществляется за счет предоставления новых услуг, без изменения месторасположения компании и основного круга потребителей. Например, многие бухгалтерские фирмы предлагают помимо услуг по счетоводству консультации по вопросам налогообложения и управления предприятием.

• *Мультисегментная стратегия.* Компания использует имеющиеся мощности, предлагая услуги новым сегментам рынка. Например, в периоды сокращения спроса железные дороги стремятся привлечь путешественников, отправляющихся за покупками или на отдых. Проблема маркетинга в данном случае заключается в нахождении сегментов, представители которых захотят воспользоваться услугами, рассчитанными на другие целевые рынки.

• *Смешанная стратегия.* Многие компании, работающие в сфере услуг, используют комплексные стратегии: не только открывают новые торговые точки, но и разрабатывают дополнительные услуги и осваивают другие сегменты рынка. Например, компании быстрого питания, открывая новые рестораны (стратегия создания сетей), одновременно расширяют меню (стратегия новых услуг).

Однако выбирающему смешанную стратегию менеджеру следует приготовиться к решению неизбежно возникающих проблем: возможной утрате ориентиров и изменению первоначальной концепции услуг. Проиллюстрируем опасность такого рода стратегий на примере проведенного Дж. Бейтсоном исследования одного из европейских банков, имевшего 3000 отделений, предоставлявшего клиентам около 300 различных услуг и намеревавшегося выйти на новые сегменты рынка. Ученый обнаружил, что работникам банка для успешной продажи такого широкого ассортимента услуг не хватало соответствующих знаний. Менеджеры затрачивали массу усилий в попытках сохранить управляемость банка, а качество услуг и эффективность труда сотрудников неуклонно снижались, возникали все новые бюрократические препоны 10.

Компаниям, работающим в сфере услуг, редко удается выйти на международный уровень. К примеру, компании розничной торговли рассматривают такое расширение как обычную стратегию создания сети. Однако поведение потребителей одной страны (важнейший элемент концепции услуг) значительно отличается от покупательских стереотипов в другой, что вынуждает поставщика создавать новые услуги. Когда-то единая концепция услуг превращается в мультисегментное, мультирегиональное, мультисервисное предложение со всеми вытекающими отсюда проблемами управления компанией с чрезвычайно сложной структурой. Неудивительно, что такие фирмы зачастую уступают в конкурентной борьбе на внутреннем рынке.

Маркетинг в компаниях сферы услуг

Общепринятого метода организации маркетинга в сфере услуг не существует. Производственные компании обычно организованы по функциональному признаку — производственным процессом занимается производственный отдел, персоналом — отдел кадров, а маркетингом — отдел маркетинга. Преимущество данного подхода заключается в том, что каждая группа имеет возможность развить те профессиональные умения и навыки и установить ту внутреннюю организацию и культуру, которые соответствуют поставленным перед ней задачам. Интеграция отдельных организаций, конечно, создает проблемы, однако они разрешаются на более высоком уровне управления.

Однако основа полуавтономного функционирования производственного и маркетингового отделов в компаниях производственного сектора, по крайней мере в краткосрочном периоде, — наличие товарных запасов. Производственный отдел получает в отделе маркетинга информацию о потенциальном спросе на тот или иной продукт, а после согласования этого вопроса отделы могут функционировать независимо друг от друга. План производства составляется с учетом создания необходимого объема товарных запасов, и отделу маркетинга не требуется какой-то дополнительной информации об обстановке в основных цехах предприятия.

Однако в компаниях сферы услуг независимое бытие отделов невозможно. Товарные запасы отсутствуют, а процессы производства и потребления происходят одновременно. Производство (производство услуги) и маркетинг (удовлетворение клиента) — единое целое. Процесс обслуживания должен быть построен так, чтобы противоречие между необходимостью высокой производительности и удовлетворением клиента услугами сводилось к минимуму. Краткосрочными проблемами и нахождением компромиссных решений обычно занимается менеджер, несущий ответственность как за производственный процесс, так и за маркетинг и персонал. Очень важно, чтобы каждый сотрудник компании сферы услуг был ориентирован на маркетинг. Поэтому многие специалисты выступают против создания в компаниях сферы услуг особых отделов маркетинга, утверждая, что в этом случае остальной персонал снимает с себя ответственность за маркетинг, что повлечет за собой снижение качества обслуживания.

На этот, как и на другие сложные организационные вопросы, невозможно дать простой ответ: здесь необходимо учитывать воздействие непредвиденных обстоятельств. Организация маркетингового отдела зависит от нескольких факторов, относящихся к самой компании и ее окружению (см. рис. 12.4). Компании, работающие в сфере обслуживания, отличаются друг от друга степенью контакта с клиентом в процессе обслуживания и уровнем приспособления услуг к требованиям потребителей (клиентеризацией). Чем выше степень контакта персонала с клиентами, тем труднее добиться высокой производительности труда, так как высокая вовлеченность клиента в процесс обслуживания замедляет функционирование системы и затрудняет стандартизацию услуг. Аналогично чем выше уровень клиентеризации, тем труднее осуществлять “конвейерное” обслуживание.

Рис. 12.4. Матрица степень контакта/уровень приспособления услуг

С точки зрения производительности идеальным вариантом является нижний левый квадрант (низкие степень контакта и уровень приспособления услуг), когда деятельность компании напоминает работу эффективного производственного предприятия, выпускающего узкий ассортимент товаров. Однако идеальный с точки зрения маркетинга вариант — правый верхний квадрант, поскольку в этом случае клиент тесно взаимодействует с персоналом, а услуги полностью соответствуют его требованиям. Две остальные ячейки являют собой пример компромиссных решений, учитывающих как производительность, так и эффективность процесса обслуживания. Например, компания *Conveyancing Ltd.*предлагает профессиональные услуги по юридическому оформлению передачи имущества, занимаясь при этом только вопросами недвижимости, что позволяет компании работать с большей продуктивностью.

В зависимости от характеристик квадрантов варьируется и роль и организация маркетинга в компании. Квадрант высокой степени контакта с клиентом и приспособления услуг к его требованиям предполагает отсутствие не только отдела маркетинга, но даже штатной должности маркетолога. Ответственность за продукт и маркетинг возлагается на профессионалов (например, агентов и бухгалтеров компании), которые интенсивно контактируют с клиентами и приспосабливают услуги к их требованиям. Напротив, компания из квадранта с низкой степенью контакта с клиентом и уровнем клиентеризации (например, аренда автомобилей) предлагает стандартизированные услуги с ограниченным контактом персонала с клиентами, что благоприятствует выделению маркетинговой функции. Персонал обучается выполнять простые операции, а контроль осуществляется с помощью принятых правил и систем.

Компромиссные квадранты предполагают распределение маркетинговых задач. Создание отдела маркетинга позволяет достичь эффекта масштаба в области рекламы и разработки торговой марки, усиливает ориентацию компании на клиента, однако не следует забывать о маркетинге и персоналу “передней линии”.

Маркетинг в некоммерческом секторе

Предыдущие разделы были посвящены рассмотрению компаний сферы услуг, деятельность которых направлена на получение прибыли. Однако существуют два крупных сектора сферы услуг, ориентирующиеся на другие цели. К ним относятся *некоммерческие организации частного и государственного секторов.* Во многих странах государственные некоммерческие организации составляют более половины всех компаний сферы услуг.

Дать определение деятельности этих организаций непросто, так как многие из них занимаются розничной торговлей или рассылкой каталогов (то есть ориентированы на получение прибыли). Разница между этими организациями и коммерческими компаниями как раз и состоит в том, что прибыль, получение которой не является их основной целью, направляется на конкретные дела: на борьбу с бедностью, защиту интересов членов организаций или на любое другое стоящее дело. Хорошее определение организаций данного типа дает К. Блуа: “К некоммерческим организациям относятся компании, преследующие неэкономические цели. Тем не менее для их достижения они могут заниматься коммерческой деятельностью” 11

Организации государственного сектора контролируются правительственными учреждениями и несут ответственность перед ними, а не перед своими членами или заинтересованными группами. И опять такое определение нельзя назвать четким, поскольку многие учреждения, принадлежащие государственному сектору (например, университеты), занимаются коммерческой деятельностью, используя как общественные, так и частные источники финансирования. Государство считает, что деятельность одних организаций должна быть направлена на получение прибыли (например, почта и телеграф), другие же традиционно относятся к некоммерческим (полиция). Процесс приватизации государственных компаний, начавшийся в 1980-х гг., привел к тому, что многие из них превратились в частные коммерческие предприятия.

Критика некоммерческих организаций

В большинстве стран деятельность некоммерческих организаций, особенно тех, которые принадлежат государственному сектору, подвергается острой критике. Общественность не устраивают прежде всего низкая производительность и неэффективность подобных компаний, штат большинства таких организаций явно раздут. Некоммерческие организации обоих секторов не имеют стимулов или возможностей, в отличие от коммерческих компаний, снижать накладные и административные расходы, а инвестиции оказывают минимальный эффект на результативность их деятельности. Например, незадолго до приватизации железнодорожной сети Великобритании она подверглась критике в СМИ из-за того, что ее деятельность была парализована небольшим снегопадом, хотя незадолго до этого закончилось выполнение обширной инвестиционной программы, направленной на борьбу с подобными бедствиями. Как же отреагировала *British Rail's?*Ее представитель заявил, что, оказывается, выпал “не тот снег”.

Государственные организации отличаются замедленной реакцией на возникающие проблемы. Бюрократия и слишком сложные системы затрудняют определение и быстрое решение даже самых простых проблем. У них часто отсутствует ориентация на потребителя, лишь немногие ставят перед собою цель “восхищать покупателя”. Создается впечатление, что многие государственные организации пекутся исключительно об удобствах персонала, а единственная их задача — сохранение рабочих мест для своих сотрудников.

Одного из британских журналистов заинтересовали причины подъема пациентов одной из государственных больниц в 5.30 утра, тем более что завтрак был назначен только на 8 часов. Выяснилось, что ночная и утренняя смена сотрудников больницы решили составить “честное расписание”, в соответствии с которым они менялись в 6.30 утра, а значить, будить больных должна была уходящая смена, чтобы предоставить утренней час на отдых перед разносом завтрака.

И без того низкая результативность работы государственных организаций продолжает снижаться. Считавшаяся эффективной 50 лет назад деятельность не удовлетворяет современное общество. Почтовые услуги, образование, больницы, полиция и железные дороги находятся в критическом состоянии и нуждаются в преобразованиях. Недоверие к некоммерческим организациям и стало движущей силой их приватизации.

Тем не менее причины данного кризиса не до конца ясны. Многие доводы являются скорее неубедительными алиби, чем объективными объяснениями. Рассмотрим некоторые из наиболее распространенных.

***Многочисленность заинтересованных в деятельности организации групп***

Некоторые исследователи объясняют невозможность эффективной деятельности некоммерческих организаций наличием большого числа заинтересованных в их деятельности групп. Но в гл. 1 мы опровергли мнение о том, что эффективные компании ориентированы исключительно на максимальное увеличение доходов акционеров. На самом деле преуспевающие компании всегда стремятся найти компромисс между различными требованиями многочисленных групп, заинтересованных в деятельности компаний, — акционеров, потребителей, сотрудников, менеджеров, поставщиков, кредиторов и общественности.

***Двойственность целей***

Некоммерческие организации имеют многочисленную клиентуру. Профессор Б. Шапиро из Гарвардского университета считает, что разница между коммерческими и некоммерческими организациями заключается в том, что первые удовлетворяют потребности покупателей, “которых они обеспечивают товарами в обмен на денежные средства” 12. Некоммерческие же организации имеют дело с двумя типами клиентов — “потребителями, которым они продают свои товары, и жертвователями, от которых они получают денежные средства”. Однако такое объяснение представляется нам слишком простым. У многих, если не у большинства, компаний самая разнообразная клиентура. Финансовые учреждения, например, имеют дело как с бережливыми людьми, так и с инвесторами, выдвигающими совершенно разные требования к обслуживанию.

***Низкая квалификация персонала***

Принято считать, что в некоммерческих компаниях вы “днем с огнем” не найдете настоящих профессионалов. И все же нельзя утверждать, что сотрудники государственных или муниципальных больниц, университетов и других учреждений имеют более низкую квалификацию и менее честны, чем те, кто занят в сфере бизнеса. Известно множество примеров того, как во главе государственных и некоммерческих организаций назначались выходцы из . частного бизнеса. Очень немногие из них справлялись с делом лучше, чем смененные ими “бюрократы”. Скорее бизнесмены быстро превращались в чиновников. Дело не в людях, а в системе.

***Невозможность измерить результативность деятельности***

Некоторые исследователи утверждают, что проблема кроется в том, что задачи некоммерческой организации не поддаются количественному определению. Именно поэтому так трудно оценить результативность их деятельности. Однако и это объяснение выглядит неубедительно. Не менее неосязаемы основные задачи любой, пусть даже самой преуспевающей коммерческой компании. Например, цель деятельности торгового дома *Marks & Spencer —*“формирование хороших человеческих отношений с покупателями, поставщиками и персоналом”. Программа компании *Ciba-Geigy*включает в себя не только “выполнение экономических и социальных обязательств, но и охрану окружающей среды”. Вряд ли возможно количественно оценить выполнение данных задач, равно как и целей комитета *Oxfam*(“устранение голода и нищеты”), церкви (“спасение душ”) или полиции (“охрана жителей округа”).

В то же время преуспевающие коммерческие компании конкретизируют обобщенные задачи в измеримые цели, до чего “доходят руки” очень немногих некоммерческих организаций. Вы легко посчитаете число посетителей церкви, в отличие от количества “спасенных душ”; “устранение голода и нищеты” неосязаемо, но что может быть конкретнее обеспечения питанием 1 млн голодающих или постройки 100 больниц. Распределение ресурсов и повышение результативности деятельности коммерческой компании возможно только после определения измеряемых показателей. В противоположность этому многие некоммерческие организации оценивают результативность деятельности с точки зрения вводимых факторов — получаемых денег или собственных размеров, что способствует скорее усилению бюрократии, чем повышению эффективности организации.

***Характеристики некоммерческих организаций***

Низкая эффективность деятельности большинства некоммерческих организаций объясняется тремя причинами — отсутствием показателей прибыли, независимостью финансирования от рынка и монопольным положением.

***Отсутствие показателей прибыли***

Для руководителей коммерческих компаний прибыль не столько цель, сколько необходимое условие существования на рынке. Инвесторам не имеет смысла вкладывать капитал в дело, не приносящее адекватного дохода. Это требование и заставляет менеджеров искать пути наиболее эффективного управления компанией, то есть капиталом и рабочей силой.

Некоммерческие организации создаются по двум причинам: либо дополняется недостаточный в “общественно значимой” сфере частный капитал, либо решения, принимаемые частными поставщиками, оцениваются как несправедливые. Дефицит частного капитала связан с наличием “внешних эффектов”, когда потребители приобретают недостаточное количество товаров (услуг) в силу ориентации на краткосрочные интересы или не учитывают преимуществ, которые получают окружающие. Например, добровольные платежи вряд ли покроют государственные расходы на оборону или на приобретение “общественных товаров”. Благотворительные организации необходимы потому, что беднейшие слои населения не могут позволить себе покупки продуктов питания или медицинских услуг в достаточных количествах. Поэтому с социальной точки зрения общество не имеет права полагаться на рынок.

Отсутствие показателя прибыли затрудняет оценку результативности деятельности организации, что в свою очередь приводит к ослаблению контроля за эффективным использованием рабочей силы и капитала.

***Независимость финансирования организаций от рынка***

Лишь немногие некоммерческие компании получают прибыль реализуя товары и услуги потребителям. Источником финансирования государственного сектора (медицинское обслуживание, образование и полиция) являются в основном налоговые отчисления, а деятельность организаций частного некоммерческого сектора (например, Центр по исследованию СПИДа, Армия спасения) осуществляется на пожертвования.

В этом и состоит основное различие между коммерческими и некоммерческими организациями. Коммерческие компании (на конкурентных рынках) получают прибыль только в том случае, если удовлетворяют потребности покупателей, что и определяет эффективность их деятельности. Напротив, прибыль некоммерческих организаций не зависит от результативности их функционирования, так как они существуют за счет налоговых отчислений или щедрости жертвователей, обычно не пользующихся их услугами. Она зависит в основном от ожиданий, а не конкретных дел, чем и определяется само понятие производительной деятельности компании. Для руководителя некоммерческой организации эквивалентом прибыли выступает возможность увеличения бюджета или штата сотрудников. Удовлетворение потребностей потребителей неизбежно становится второстепенным фактором, не влияющим ни на развитие организации, ни на перспективы служебного роста менеджеров. Внерыночное существование некоммерческих организаций приводит к определенным последствиям.

Во-первых, снижается эффективность деятельности. Руководство организации знает, что, если оно не использует хотя бы пенни из утвержденного бюджета, у инвесторов появляются основания для его сокращения на следующий период. *Во-вторых,* отсутствует необходимость определения приоритетов, в соответствии с которыми распределяются ресурсы, что наглядно иллюстрирует пример работы полиции. Криминальная статистика показывает, что' показатели эффективности борьбы с преступностью постоянно снижаются. Почему? Вместо того чтобы бросить все силы на выполнение первостепенной задачи по охране граждан от преступников, полицейские ищут потерянных кошек или помогают открыть двери забывшей ключи хозяйке. Данная схема распределения ресурсов обусловлена тем, что полиция озабочена в первую очередь минимизацией числа возможных жалоб избирателей округа, которые могут получить местные политики, определяющие бюджет сил правопорядка, а количество серьезных преступлений неуклонно растет.

И *наконец,* ни одно учреждение не желает отказываться от того, чем оно уже занимается. В коммерческом секторе ассортимент товаров или услуг зависит от предпочтений покупателей. В некоммерческом и государственном секторах поддержание существующего положения вещей считается добродетелью, а инновации — угрозой для рабочих мест.

***Монопольное положение***

Большая часть некоммерческих организаций обладает монопольным положением. В государственном секторе (железные дороги, газ, электричество) она является естественной или законной. В некоммерческом (благотворительные организации) монопольная власть основана на спросе, значительно превышающем предложение. В обеих ситуациях потребитель лишен выбора, что детерминирует низкую эффективность работы организации и отсутствие ориентации на потребителя, в результате чего организации повышают цены (телефонные услуги и электричество) или предоставляют услуги низкого качества (например, школы). Отсутствие у покупателя выбора означает, что организации нет смысла повышать качество предоставляемых услуг — в любом случае потребитель вынужден будет ими воспользоваться. Сотрудникам некоммерческих организаций обычно не хватает ни вежливости, ни профессионализма, которые так важны для конкурирующих между собой коммерческих компаний. Некоммерческие организации уверены, что они значительно лучше разбираются в нуждах потребителей, чем сами клиенты. Они работают скорее ради своих сотрудников, нежели потребителей, которых они, казалось бы, призваны обслуживать.

Все большее количество учреждений государственного сектора начинают привлекать дополнительные ресурсы, предоставляя услуги, конкурирующие с частным сектором. Государственные больницы оказывают платные услуги, университеты открывают курсы для руководителей компаний. Некоммерческие организации начинают осознавать, что для успешной деятельности им необходимо сегментирование потребителей. Традиционные клиенты (например, пациенты Национальной службы здравоохранения или студенты) обслуживаются на уровне “экономического класса”, а новые потребители платных услуг имеют право выбора и обслуживаются по “высшему классу”. Организации изучают их потребности, исполняют их желания и предоставляют усовершенствованное оборудование и наиболее квалифицированный персонал. Очевидно, что при наличии правильно построенных систем деятельность некоммерческих организаций может быть эффективной.

***Системы для некоммерческих организаций***

Руководству некоммерческих организаций необходимо создать систему эффективной работы персонала. Иначе организация будет лишена ориентиров и основы для рационального распределения ресурсов, а сотрудники и клиенты останутся разочарованы низкой эффективностью ее работы (см. “Практикум 12.1”). Подобные системы во многих отношениях значительно важнее для некоммерческого сектора, чем для компаний, ориентированных на получение прибыли. Коммерческие компании вынуждены повышать ценность товаров ради необходимой для их существования прибыли, но организации государственного сектора и некоммерческие учреждения избавлены от этой необходимости.

Для того чтобы деятельность некоммерческой компании стала результативной, необходимо выполнение следующего плана (см. “Практикум 12.2”) 13.

***Разработка заявления о миссии организации***

Во-первых, руководству организации необходимо разработать программное заявление и ответить на 4 вопроса.

• Для кого предназначены услуги?

• В чем заключаются задачи организации?

• Что представляют собой ее отличительные компетенции — что она делает лучше других организаций?

• Какие группы заинтересованы в деятельности организации?

Большинство некоммерческих организаций даже не пытаются ответить на данные вопросы, а значит, их руководство не задумывается ни о приоритетах собственной деятельности, ни о показателях результативности деятельности, ни об эффективном размещении ресурсов. Деятельность значительной части организаций определяется расплывчатыми “общественными интересами” и благими намерениями, а неудачи объясняются дефицитом ресурсов или неверными политическими директивами. Руководители снимают себя ответственность за осуществление стратегии ради административной или бюрократической работы.

***Практикум 12.1***

***Неэффективное управление государственным сектором***

Общественность считает, что улучшения качества коммунальных услуг (хороших дорог, надлежащего медицинского обслуживания и достойного уровня образования) можно добиться путем увеличения государственных инвестиций. Однако исследования показали, что неэффективное управление государственным сектором минимизирует эффект инвестиций. Один из самых поразительных примеров — инвестиции в экономику развивающихся стран. Ежегодные вложения в развитие инфраструктуры Международного банка реконструкции и развития составляют $200 млрд. В то же время 1 млрд человек испытывают нехватку воды, а 2 млрд — электричества.

Исследование, проведенное МБРР в развивающихся странах, показало, что в среднем 40 % оборудования на электростанциях находилось в нерабочем состоянии (в связи с отсутствием средств на ремонт). Были допущены вопиющие просчеты в размещении электростанций и дорог, коммунальные службы работают крайне неэффективно. В некоторых развивающихся странах 2/3 обслуживающего персонала на железных дорогах не выполняли никакой значимой работы. И наконец, цены на услуги государственного сектора не покрывали предельных издержек, поэтому возникала необходимость крупных государственных субсидий.

Основная причина столь ужасающего положения — неэффективное управление государственным сектором. МБРР предложил следующий план трансформации государственных компаний:

• перевод деятельности коммунальных служб на коммерческую основу путем заключения контрактов с профессиональными менеджерами либо с фирмами из частного сектора;

• развитие конкуренции на рынке услуг, способной разрушить монопольную власть государственного сервиса;

• вовлечение потребителей в планирование, разработку и финансирование различных проектов, особенно на местном уровне.

Во многих странах наиболее эффективным способом трансформации некоммерческих организаций считается приватизация.

***Определение измеримых целей***

***Практикум 12.2***

***Планирование в некоммерческом секторе***

1. Заявление о миссии организации

• Потенциальные клиенты

• Видение организации

• Отличительные компетенции

• Группы, заинтересованные в деятельности организации

2. Задачи организации

• Клиенты

• Инновации

• Ресурсы

• Производительность

• Регулирующие

3. Стратегический план

• Маркетинговый аудит

• Определение приоритетов

• Маркетинг-микс

• План действий

4. Критерии результативности работы организации

• Удовлетворение потребителей

• Показатели производительности

5. Обратная связь

• Самоконтроль

• Оценка

• Стимулы

На основе заявления о миссии компании менеджмент определяет конкретные измеримые цели, к достижению которых будут стремиться сотрудники. Цели должны охватывать следующие основные области. *Первая и основная цель —* клиенты компании. Так, больница, возможно, поставит целью снижение времени ожидания в очереди на операцию на 50 % в ближайшие два года, задача городской полиции может быть сформулирована как повышение показателя раскрываемости преступлений на 30 %. Очень важно, чтобы данные цели имели отношение к потребителям, были основаны на изучении нужд, которые необходимо удовлетворить в первую очередь.

Во-вторых, организация ставит цели в области инноваций, позволяющих предоставлять клиентам новые услуги или значительно повысить качество уже существующих. *В-третьих,* компании необходимы цели, связанные с ресурсами. Для благотворительной организации такими целями является размер пожертвований, необходимых для выполнения программного заявления. Данные цели включают в себя также использование отдельных профессиональных навыков и специализированного оборудования, позволяющего повысить качество работы. *В-четвертых,* организация должна определить планируемые результаты своей деятельности. И, *наконец,* некоммерческим организациям необходимы цели, конкретизирующие задачи, которые ставятся перед ними правительственными или регулирующими органами.

Разработка стратегий

Для достижения целей и выполнения заявления о миссии менеджмент организации разрабатывает соответствующие стратегии. Прежде всего необходимо провести маркетинговый аудит для определения наиболее результативных и эффективных видов деятельности, входящих в портфель организации. Затем компания определяет направления распределения ресурсов. Для таких благотворительных организаций, как “Христианская помощь”, единицами анализа могут быть страны, в которых они работают, для университета — программы или факультеты. Кроме того, организации необходимо определить наименее эффективные виды деятельности, в которых она вряд ли достигнет реальных результатов.

После проведения подобного анализа устанавливаются приоритеты. Какие области деятельности позволяют реально повысить ценность услуг компании и удовлетворить потребности клиентов? Именно в этих областях необходимо сконцентрировать ресурсы организации. Какие виды деятельности могут быть сокращены с согласия регулирующих органов и лиц, заинтересованных в деятельности организации? Следующий шаг — разработка маркетингового плана для выполнения приоритетных задач. В него входит определение целевого рынка. Обычно существуют два вида целевых клиентов — получатели и доноры. План включает в себя также разработку маркетинга-микс: программу коммуникации, каналы распределения, политику в области услуг и решения в области ценообразования.

Например, “Общество по борьбе с раком” должно будет определить, кому конкретно оно будет оказывать помощь, то есть “потенциальных” клиентов. Ему также необходимо провести анализ рынка потенциальных пожертвований — организаций и частных лиц, которые, вероятно, сделают денежные взносы. Затем организация разрабатывает программу коммуникации для обращения к обеим группам, в которую входит определение размера бюджета, выбор средства распространения информации и обращения, которое может быть следующим: “Боритесь с раком с помощью медицинских осмотров и чеков”. Возможно, организация разработает политику распределения услуг и определит, где будут размещаться ее отделения. Менеджменту придется принять решение и в области “товара”. На какой деятельности следует сосредоточить свои усилия “Обществу по борьбе с раком”: диагностике этого заболевания, научных исследованиях, информировании общества? Что касается решений в области ценообразования, у “Общества” могут возникнуть следующие вопросы: должны ли потребители оплачивать тесты, и если да, то в каких размерах.

И наконец, руководство организации вырабатывает план действий и назначает лиц, ответственных за его осуществление. Данный план включает в себя детальное описание того, что необходимо сделать в предстоящем периоде.

Определение критериев эффективности деятельности организации

Следующий шаг — определение эффективности деятельности организации. Для коммерческих компаний подобная задача обычно не представляет особой сложности. Роль основных критериев обычно отводится маркетинговым и финансовым показателям. Но в некоммерческих организациях — иные критерии эффективности.

Самыми важными являются показатели удовлетворения клиентов услугами организации. Поскольку некоммерческие организации не зависят от ситуации на рынке, между ними и потребителями должна существовать регулярная обратная связь, позволяющая оценить степень удовлетворения клиентов обслуживанием и его основными элементами — самой услугой, поведением и отношением сотрудников, качеством помещений и оборудования, пред- и послепродажным сервисом и т. д. Обратная связь помогает изменить позицию персонала, основанную на утверждении “Нам лучше знать, в чем нуждаются клиенты”.

Кроме того, руководству следует определиться с критериями производительности. Для больницы таким показателем может быть количество операций за определенный период времени или сроки ожидания приема пациентами, что позволяет отказаться от оценки эффективности ее функционирования по размеру бюджета или численности сотрудников организации.

Установление обратной связи

Показатели производительности и удовлетворения клиентов должны постоянно присутствовать в офисах и информационных бюллетенях организации, чтобы сотрудники имели возможность самостоятельно оценить свою работу. Особую ценность имеют таблицы показателей или сравнительный анализ деятельности школ одного округа, больниц или благотворительных организаций, работающих в одной области. Однако, учитывая, с какой неохотой оценивается результативность деятельности в некоммерческих организациях, нововведения следует очень тщательно и аккуратно подготовить.

Обратная связь обеспечивает сотрудников информацией, помогающей им корректировать свои усилия. Например, на некоторых факультетах университетов студенты оценивают работу преподавателей, а результаты рейтинга публикуются каждый семестр (ранее подобная практика существовала лишь на коммерческих отделениях). Реакция преподавателей неизменно заключается в быстром и значительном улучшении качества преподавания. До установления обратной связи многие преподаватели даже не подозревали о том, насколько плохо они справляются со своими обязанностями. Других же просто не волновало низкое качество работы, поскольку об этом все равно никто не знал. Но как только появились рейтинги, каждому преподавателю захотелось работать лучше.

Перспективы

Неэффективная деятельность организаций государственного сектора является основной причиной их низкой репутации в глазах общества и позитивным отношением к масштабной приватизации в 1980-х гг. Переход подобных организаций в частные руки привел к повышению эффективности их деятельности и большей ориентации на потребителей. Тем не менее необходимость в государственном секторе и частных некоммерческих организациях будет существовать всегда. Для того чтобы эти организации работали более эффективно, правительство должно провести структурную перестройку и назначить на руководящие посты менеджеров, способных переосмыслить концепцию организации, разработать новые стратегии и системы.

Структура организации зависит от ее типа. П. Друкер выделяет следующие типы некоммерческих организаций: естественные монополии, бюджетные учреждения и учреждения, относящиеся к области политики 14. К естественными монополиям относятся учреждения, обладающие эксклюзивными правами в какой-то определенной области (в частности, службы водо- и электроснабжения). При отсутствии контроля над подобными монополиями эффективность их работы снижается и они неизбежно начинают эксплуатировать потребителя. Возникает вопрос: должны ли естественные монополии находиться в общественной собственности, и подлежат ли они государственному регулированию? Очевидно, что предпочтение следует отдать государственному регулированию частной собственности. Монополии, являющиеся собственностью государства, такие, как телефонная сеть или железные дороги, не эксплуатируют потребителей, однако клиенты не имеют возможности как-то повлиять на эффективность их работы, качество обслуживания или уровень цен. Независимой же монополии, находящейся под “государевым оком”, придется реагировать на недовольство потребителей, которые получат возможность обращаться с претензиями в контрольные органы.

Такие бюджетные организации, как университеты, школы и больницы предназначены скорее для удовлетворения нужд, а не потребностей, а, кроме того, спрос на предоставляемые ими услуги намного превышает предложение. Поэтому у них отсутствуют стимулы к удовлетворению потребителей и повышению эффективности работы и качества обслуживания. Многие исследователи считают, что для стимулирования деятельности данных организаций необходимо создать регулируемую конкуренцию. Так, например, родители могли бы получить ваучеры, уравнивающие стоимость обучения в различных образовательных учреждениях, чтобы самим выбрать понравившуюся школу или университет. Ваучеры используются и в медицинском обслуживании. Конкуренция приведет к перераспределению ресурсов в пользу тех организаций, которые работают более эффективно и ответственно.

И наконец, существуют учреждения, относящиеся к сфере политики: суды и министерство обороны, в которых невозможны ни управленческая автономия, ни конкуренция. Единственным внешним стимулом данных учреждений выступает периодический независимый аудит их задач и эффективности деятельности. Имеются ли у них конкретные цели? Оправдывает ли их деятельность ожидания общества?

После определения типа структуры необходимо внедрить в ней системы, которые позволили бы руководству организации перейти от административной работы к управлению. Администраторы занимаются внутренними процедурами и операциями (вводимыми ресурсами), а менеджеры несут ответственность за конечные результаты деятельности организации. Целью любой некоммерческой или общественной организации является удовлетворение нужд и потребностей клиентов. К первостепенным задачам руководства этих организаций относится определение целей и приоритетов, планирование мотивации персонала и критериев результативности их деятельности.

Выводы

Сфера услуг — крупнейший, развивающийся наиболее высокими темпами сектор современной экономики. Даже в производственном секторе значительная часть деятельности является скорее обслуживающей (исследования и конструкторские разработки, маркетинг, информационные технологии), а не производящей. Основные принципы маркетинга применимы и к сфере обслуживания, однако менеджеры должны учитывать особенности услуг — неосязаемость, нераздельность предоставления услуг и их потребления, гетерогенность, несохраняемость и отсутствие права собственности на услуги.

Данные характеристики связаны с четырьмя проблемами, которые встают перед руководителями компаний: управлением качеством, достижением высокой производительности, внутренним маркетингом и разработкой дифференцированного предложения. Маркетинговая стратегия в сфере услуг, особенно тех, которые предполагают высокую степень контакта с клиентами, должна быть направлена на интеграцию со стратегией эффективной деятельности (в отличие от производственного сектора). Основная проблема — создание такой стратегии позиционирования, которая совмещала бы высокую ценность услуг с реальной структурой издержек и точкой безубыточности.

Значительную долю сферы услуг составляют государственные и частные некоммерческие организации. Необходимость их существования не подвергается сомнению, хотя деятельность большинства этих организаций, подвергается жестокой критике за низкую эффективность и игнорирование нужд и потребностей потребителей, что связано с отсутствием конкуренции. Деятельность некоммерческих организаций может быть эффективной, но во главе их должны стоять не администраторы, а менеджеры. Задача руководства подобных организаций состоит в выработке согласованных целей, задач и стратегий, определении критериев результативности деятельности, основанных на удовлетворении клиентов услугами и показателях производительности труда.

Вопросы

1.Почему сфера обслуживания развивается более высокими, в сравнении со сферой производства, темпами?

2.Одна из основных характеристик услуг —их неосязаемость. Объясните, как она влияет на маркетинг в сфере услуг.

3.Приведите пример некоммерческой организации, которая значительно повысила качество своих услуг, и проанализируйте причины этих улучшений.

4.Рассмотрите пример деятельности организации сферы услуг, имеющей высокую производительность. Каким образом была достигнута такая производительность? Как это сказалось на качестве услуг?

5.Почему деятельность многих государственных организаций неэффективна?

6.Применим ли маркетинг к некоммерческому сектору экономики?

Литература

1 *G. Lynn Shostack,* “Breaking free from product marketing”, Journal of Marketing, April 1977, pp. 77-82.

2 *Donald W. Cowell,* “Marketing Services”, in Michael J. Baker (ed.), The Marketing Book (London: Heinemann, 1994) pp. 666-677.

3 *Robert D. Buzzell* and *Bradley T. Gale,* The PIMS Principles: Linking strategy to performance (New York: Free Press, 1987), pp. 103-134.

4 *PhilipВ. Crosby,* Quality is Free: The art of making quality certain (New York:

New American Library, 1979).

5 *David A. Garvin,* “Quality on the line”, Harvard Business Review, September-October 1983, pp. 65-73.

6 *A. Parasuraman, Valarie A. Zeithanel* and *Leonard L. Berry,* “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, Journal of Marketing, Fall 1985, pp. 41-50.

7 *Theodore Levitt,* “Production-line approach to service”, Harvard Business Review, September—October 1972, pp. 41-52.

8 *James L. Heskett,* “Lessons in the service sector”, Harvard Business Review, March— April 1987,'pp. 57-61.

9 *John E. G. Bateson,* Managing Services Marketing (Orlando, FL: Dryden Press, 1992) pp. 389-394.

10 *Цит. соч.,* р. 394.

11*eith J. Bloisi,* “Marketing for non-profit organisations”, in Michael J. Baker (ed.), The Marketing Book (London: Heinemann, 1994) p. 405.

12 *Benson P. Shapiro,* “Marketing for non-profit organisations”, Harvard Business Review, September—October 1992, p. 124.

13 *Peter F. Druker,* Management: Tasks, responsibilities, practices (London: Heinemann, 1974) pp. 158-166.

14 *Цит. соч.,* pp. 154-160.