

Jakub Danielak
Biuro Badań i Analiz Społecznych

KOMUNIKACJA BEZ BARIER

PEC – ODBIORCA – UŻYTKOWNIK: KOMUNIKACJA DWUSTRONNA CZY DIALOG GŁUCHYCH.

Wprowadzenie

Pomysł na przedstawienie tego referatu powstał w oparciu o 10-cio letnie doświadczenie prowadzonej przeze mnie firmy w pracy dla przedsiębiorstw sektora energetycznego – zarówno zakładów energetycznych, jak i przedsiębiorstw energetyki ciepłej. Prace te, polegające zarówno na realizacji projektów badawczych i doradczych, jak i na prowadzeniu ogromnej ilości szkoleń dla pracowników każdego szczebla, koncentrowały się na budowaniu właściwych relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a rynkiem. Obejmowały one zarówno badania rynku – opinii ostatecznych odbiorców, audyty marketingowe, budowanie strategii marketingowych i komunikacji społecznej, jak i obszerny obszar zarządzania relacjami z klientami – budowanie standardów obsługi oraz szkolenia z zakresu technik obsługi klientów i zarządzania obsługą

Szczególnym impulsem do przedstawiania niniejszych rozważań jest szczególne doświadczenie wyniesione z bardzo nietypowych szkoleń realizowanych na zlecenie naszego wieloletniego klienta – jednego z prężniejszych PEC w Polsce. Otóż z reguły prowadzone przez nas projekty obejmowały pracę dla jednego podmiotu – przedsiębiorstwa energetyki ciepłej, spółdzielni mieszkaniowej czy innego typu zarządcy nieruchomości. Wspomniane nietypowe szkolenia polegały na tym, że skierowane były do grup mieszanych. W ich skład wchodził po połowie przedstawiciele PEC (jako dystrybutora) i przedstawiciele finalnych dostawców, tj. spółdzielni mieszkaniowych, firm zarządzających nieruchomościami, wspólnot mieszkaniowych. Wszyscy szkoleni dobrani zostali wg tego

samemu klucza – bezpośredniego zaangażowania w operacyjną współpracę z partnerami z drugiej instytucji.

Szkolenie zatytułowane było „Komunikacja bez barier”, choć zapewne odpowiedniejszym tytułem byłby: „Komunikacja zamiast własnych przekonań i stereotypów...”

Wizerunek firmy czy wewnętrzne przekonanie

Między racjonalnością a stereotypem

Najlepszą miarą jakości komunikacji pomiędzy partnerami rynku jest ich wzajemna wiedza o sobie oparta na faktach i racjonalnych przesłankach. Pewnym miernikiem tej wiedzy może być stosunek pomiędzy wyobrażeniem firmy o sobie, a jej wizerunkiem w oczach partnerów rynkowych. Każda firma, niezależnie czy jest to PEC, spółdzielnia mieszkaniowa, czy inny zarządca nieruchomości z całą pewnością twierdzić będzie, że komunikację z klientami uważa za priorytet i dokłada wszelkich starań, aby klienci byli dobrze poinformowani. W rzeczywistości jednak podejmowane działania są dość ograniczone i standardowe, zaś ocena skuteczności komunikacji bywa oparta na pobożnych życzeniach, a nie rzetelnych badaniach. Z reguły więc firmy wolą koncentrować się na nadawaniu różnych komunikatów mało się przejmując ich skutecznością czyli tym, czy docierają one do właściwych odbiorców, czy są przez nich zrozumiane i czy wywierają zamierzony efekt informacyjny.

Opisana prawidłowość może oczywiście być odebrana przez wiele firm jako krzywdząca, tym nie mniej sięgając do doświadczenia naszej firmy we współpracy zarówno z firmami energetycznymi jak i zarządcami nieruchomości problemy komunikacyjne wydają się raczej regułą niż wyjątkiem. Wspomniane powyżej problemy w komunikacji dotyczą zarówno relacji pomiędzy partnerami rynkowymi, jakimi są PEC-e i zarządcy nieruchomości, jak i relacji pomiędzy wymienionymi podmiotami a użytkownikami finalnymi.

W trakcie wspomnianego wcześniej szkolenia dla pracowników PEC i przedstawicieli spółdzielni mieszkaniowych oraz innych zarządców nieruchomości poproszono obie strony o określenie jakości pracy i sposobu podejścia do współpracy względem swoich partnerów i klientów. Wyniki były bardzo symptomatyczne - obie strony przypisywały sobie bardzo podobne cechy.

Typowy wizerunek partnera składał się z następujących elementów:

- wywyższają się i uważają, że są ważniejsi
- dbają tylko o swoje interesy i korzyści, kosztem nas
- zwalają na nas swoje obowiązki oraz odpowiedzialność za problemy
- nie informują nas na czas oraz w niepełny sposób
- pracownicy szeregowi są w porządku, ale ich szefowie tworzą mechanizmy, które nam nie służą
- mają zły przepływ informacji wewnątrz firmy

Oczywiście opisane wyżej cechy są dużym uproszczeniem. Ważniejsze jednak od kompletności wzajemnych wizerunków jest ich nieprawdopodobne podobieństwo. Obie strony warsztatów były tym wyraźnie zaskoczone.

Jeszcze większe zdziwienie wzbudziło inne ćwiczenie. Obie grupy poproszone były o wypisanie potocznych określeń drugiej strony. Określenia te wymienione miały być w dwóch grupach: 1/ określenie negatywne – obraźliwe epitety, 2/ określenia pozytywne – podkreślające dobre strony. Kiedy prowadzący odczytywał obraźliwe epitety (nieujawniając autorów) każda ze stron była przekonana, że to właśnie „ci drudzy” je wymyślili. Odkrycie, że obie strony mogą podobnie używać podobnych negatywnych określeń na temat partnera początkowo wzbudziło wesołość później jednak refleksję na temat pozorności wiedzy o partnerach i irracjonalności przypisywanych im złych cech. Odczytanie cech pozytywnych dodatkowo spotęgowało ten efekt. Okazało się, że obie strony potrafią dostrzec w sobie również zalety.

Przedstawione powyżej ćwiczenie służyło zbudowaniu dystansu do własnych przekonań na temat partnerów oraz co najważniejsze obnażenie destrukcyjnej funkcji myślenia opartego nie na faktach, lecz potocznych stereotypach. Z drugiej strony obnażyło stereotypy w postrzeganiu otoczenia.

W dość zbliżony sposób, również oparte na stereotypach jest postrzeganie klientów – finalnych odbiorców ciepła. Zarówno przedstawiciele PEC-ów, jak ich partnerów: spółdzielni i innych zarządców nieruchomości klientów postrzegają przede wszystkim w dwóch kategoriach: 1/ ekonomicznych (najważniejsza jest dla nich cena, zalegają z płatnościami) oraz 2/ jako źródło problemów (nic nie rozumieją, mimo, że im tłumaczymy, nie znają się, a wymagają, sami sobie są winni, mają pretensje). Pomijając wątpliwą dość z punktu widzenia marketingu „głębokość” takiego postrzegania, wskazać należy na błąd jeszcze

istotniejszy. Otóż klienci postrzegani są przede wszystkim przez pryzmat tych grup, które kontaktują się z firmą, a wśród nich ze względów oczywistych przeważają klienci trudni. Dominująca większość „cichych odbiorców” praktycznie nie istnieje w marketingowych rozważaniach na temat metod komunikacji z nimi i zaspokajania ich potrzeb.

Aby przedstawiany obraz był pełny należałoby jeszcze scharakteryzować wiedzę i przekonania odbiorców o swoich dostawcach ciepła. Niestety nie dysponuję, żadnymi wiarygodnymi wynikami badań poświęconych rozpoznawalności dystrybutorów i dostawców ciepła oraz ich wizerunkowi. Opierając się jednak na wynikach badań prowadzonych dla zakładów energetycznych, własnych doświadczeniach oraz przekazach prasowych śmiało można zaryzykować tezę, że potoczna wiedza ma temat dystrybutorów i dostawców ciepła jest bardzo słaba. Zapewne znaczna większość „zwykłych” klientów po prostu nie zastanawia się nad tym kto i jak zaopatruje ich w ciepło. Firmy energetyczne z reguły funkcjonują na obrzeżach świadomości swoich klientów. Gdyby zaś na siłę dociekać jakichś opinii zapewne spotkalibyśmy się również ze stereotypowymi opiniami o pękniętych rurach, stratach ciepła, nieuczciwych systemach rozliczeń i nieuzasadnionej cenie. Czyż taki choćby fakt, jak przekonanie dużej ilości lokatorów bloków o wyższości posiadania własnego źródła ciepła w mieszkaniu (w każdym lokalu oddzielna instalacja i kocioł) nad centralnymi systemami ogrzewania nie jest dowodem na myślenie oparte bardziej na emocjach niż racjonalnych przesłankach?

Podsumowując te rozważania na temat wzajemnego postrzegania klientów finalnych, dostawców i dystrybutorów ciepła nie sposób oprzeć się refleksji, że relacje pomiędzy tymi podmiotami funkcjonują poprawnie na płaszczyźnie techniczno-ekonomicznej, natomiast w aspekcie komunikacji marketingowej kuleją poważnie. Z jednej strony sprawnie funkcjonuje oczywisty „łańcuch” składający się najczęściej z trzech wzajemnie powiązanych ogniw: dystrybutor (PEC) >>> dostawca (np. spółdzielnia) >>> użytkownik finalny. W układzie tym w jednym kierunku płynie ciepła woda, w drugą pieniądze. Niestety w zakresie komunikacji „łańcuch” ten nie jest już tak silnie związany. Są to raczej oddzielne ogniwa, postrzegające się wzajemnie przy użyciu bardzo podobnych stereotypów odwołujących się do poczucia zagrożenia i dominacji drugiej strony, podejrzeń o arogancję oraz tendencji do stawiania się w roli ofiary.

Źródła zakłóceń w komunikacji

Szukając przyczyn opisanego wyżej stanu rzeczy odruchowo sięga się po wiedzę z zakresu komunikacji marketingowej. Poddaje się analizie stosowane środki i narzędzia promocji i komunikacji społecznej. Projektuje się nowe działania komunikacyjne.

Działania tego typu są oczywiście istotne i niezbędne. W tym referacie jednak proponujemy sięgnąć głębiej – poza wąską sferę działań promocyjnych - i spróbować przynajmniej w zarysie wskazać na systemowe przyczyny i uwarunkowania problemów we wzajemnej komunikacji i postrzeganiu się przez klientów i partnerów rynku ciepłowniczego.

Za kluczowe bariery komunikacyjne o specyfice systemowej uznajemy następujące:

1. Problemy wynikające z trudności w zdefiniowaniu klientów i ich segmentacji.
2. Problemy wynikające ze słabej wiedzy marketingowej dotyczącej potrzeb klientów.
3. Problemy związane z trudnościami w budowaniu wizerunku wynikającymi ze specyfiki działania firm usługowych.

Klient, kontrahent, odbiorca, płatnik, spółdzielca, wspólnota ...

Między księgowością a marketingiem

Nie ma firmy, która nie podkreślałaby, że klient jest dla niej najważniejszy. Wszyscy zarządzający znają na pamięć i powtarzają jak mantrę słowa o orientacji na klienta, zaspokojeniu jego potrzeb, dostosowaniu się do oczekiwań, itd... Problem pojawia się jednak wtedy, kiedy zada się pozornie proste pytanie: „kim są wasi klienci?”. Takie właśnie pytanie zadaliśmy prowadząc jakiś czas temu audyt marketingowy w jednym z dużych PEC-ów, prowadzących aktywną i prężną działalność skierowaną na pozyskiwanie nowych rynków.

Pytanie to zadawaliśmy pracownikom różnego szczebla od członków zarządu po pracowników Biura Obsługi Klienta. Odpowiedzi padały przeróżne, lecz wszystkie posiadały dwie wspólne cechy:

- 1/ podział klientów przeprowadzony był w oparciu o kryteria wynikające z organizacji PEC,
- 2/ koncentrowano się na bezpośrednich kontrahentach (płatnikach), pomijając użytkowników

finalnych (tj. płacących spółdzielniom czy innym zarządom nieruchomości)

Tak więc, np. dzielono klientów na „fakturowych” i „niefakturowych” (kryterium księgowe), przemysłowych, usługowych i służby publiczne (m.in kryterium łatwości odłączenia i jego konsekwencji), dużych i małych (kryterium wielkości zużycia i rangi pracowników obsługujących klienta). Oczywiście wszystkie te kryteria są istotne, problem jednak polega na tym, że w małej mierze są one przydatne do planowania działań marketingowych i komunikacyjnych. Po przeprowadzeniu audytu okazało się, że pracownicy (w zależności od działu) stosując różne kryteria wymienili w sumie ok. 20 różnych grup klientów. Gdyby przyjąć taką segmentację oznaczało by to budowanie 20 różnych strategii ich obsługi. Oczywiście podejście takie jest absurdalne. Podjęto więc próbę marketingowego uporządkowania posiadanej przez PEC wiedzy przyjmując roboczo najprostsze z punktu widzenia potencjalnych działań marketingowych kryteria segmentacyjne:

1. Stopień świadomości energetycznej
2. Ilość potencjalnych kontaktów indywidualnych ze służbami PEC
3. Znaczenie strategiczne dla funkcjonowania i rozwoju firmy
4. Rodzaj relacji z PEC (kontrahent – konsument)

Przyjęcie takich kryteriów pozwoliło na zgrupowanie wszystkich bezpośrednich klientów PEC w zaledwie trzy grupy wymagające zdecydowanie różnych strategii działań marketingowych i komunikacyjnych. Do tego dodano jeszcze dwie grupy klientów „pośrednich”, tj. klientów potencjalnych (nowe rynki) i klientów finalnych (rozliczających się z innymi niż PEC dostawcami takimi jak spółdzielnia mieszkaniowa)

Opisany przykład obrazuje podstawowy problem wielu PEC-ów, a także zapewne spółdzielni mieszkaniowych i innych zarządców nieruchomości, w zdefiniowaniu własnych klientów. Definiowani są oni z reguły wg kryteriów wewnętrznych (istotnych dla funkcjonowania firmy) a nie ze względu na ich charakterystykę marketingową. Czy w takim układzie można planować skuteczną komunikację ?

Innym nie mniej ważnym problemem jest kwestia: „kto jest klientem PEC-u. Czy tylko te podmioty, które mają podpisane umowy z przedsiębiorstwem, czy też wszyscy finalni użytkownicy ciepła (płacący spółdzielniom i innym zarządcom nieruchomości). Z punktu widzenia formalnego i finansowego mamy tu do czynienia ze wspomnianym już łańcuchem powiązań: dystrybutor(PEC) >>> dostawca (np. spółdzielnia) >>> użytkownik finalny. Najczęściej dystrybutorzy (PEC-e) w definiowaniu klientów ograniczają się do

kręgu swoich bezpośrednich kontrahentów (podmiotów umów i rozliczeń). Czy jednak oznacza to, że powinni pomijać w swojej polityce marketingowej i informacyjnej odbiorców finalnych ?

Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta, bo oczywiście zależy od dwóch co najmniej czynników: 1/ strategii rozwoju PEC oraz 2/ jakości współpracy z dostawców ciepła dla użytkowników finalnych. Abstrahując jednak od tych kwestii można sobie postawić pytanie przyjmujące punkt widzenia użytkowników: „kto zdaniem użytkowników finalnych jest ich dostawcą ciepła”. Odpowiedź na to pytanie wydaje się niemal oczywista. Ogromna część użytkowników finalnych nie wskaże spółdzielni czy innego dostawcy bezpośredniego, lecz właśnie PEC. Niezależnie od tego, czy to się dystrybutorowi podoba, czy nie, to on właśnie będzie głównym adresatem oczekiwań, pretensji i opinii odbiorców ciepła. Jeżeli dodać do tego jeszcze nieuchronne rozbieżności interesów dostawców (spółdzielni, zarządców) i PEC-ów odpowiedź na pytanie o zakres definiowania klientów przez PEC wydaje się oczywista. Pominiecie w polityce marketingowej i informacyjnej użytkowników finalnych oznacza de facto odcięcie się od rynku. Przecież ostatecznie każda złotówka przyjmowana przez PEC pochodzi z kieszeni użytkownika finalnego. Nie podejmowanie działań marketingowych skierowanych na tę grupę nieuchronnie prowadzi do pogarszania się wizerunku dystrybutora i rozrastania się wyimaginowanych oraz stereotypowych opinii i ocen.

Najważniejsza jest cena ?...

Między partnerstwem a lekceważeniem klienta

Kolejnym źródłem problemów komunikacyjnych na rynku ciepłowniczym jest problem określenia potrzeb klientów (jakkolwiek nie byłiby oni zdefiniowani). Z naszej praktyki współpracy z branżą energetyczną wynika, że zdecydowana większość opinii dotyczących potrzeb klienta sprowadza je do kwestii ceny za energię. To podobno cena najbardziej się nie podoba klientom, to tylko zmiany w tym zakresie mogą zmienić wizerunek firmy. Poglądy takie pomijając ich nieadekwatność do rzeczywistych potrzeb rynku (co potwierdzają liczne badania) są także co najmniej niepraktyczne. Przecież cena jest akurat tym elementem, na zmianę którego sprzedawcy ciepła mają najmniejszy wpływ, a zmiany jakie w tym zakresie mogą nastąpić nie mogą być radykalne. Przyjmując

założenie, że najważniejsze potrzeby klientów związane są z ceną, praktycznie mówi się „nic nie da się zrobić”. Chyba, że właśnie o takie samousprawiedliwiające stwierdzenie chodzi ...

Tymczasem sięgając do najprostszego podręcznika z zakresu marketingu, dowiadujemy się, że potrzeby klientów są bardzo zróżnicowane, a element cenowy może być rekompensowany przy pomocy działań w innych sferach.

Definiując oczekiwania klientów wobec sprzedawców mające kluczowy wpływ na budowanie satysfakcji z obsługi można podzielić je na sześć podstawowych grup (potrzeb).

1. Potrzeba życzliwości

Inaczej można powiedzieć „gościnności”. Jest to najbardziej powszechna potrzeba. Związana z poczuciem naszej ważności i podmiotowości. Zaspokojenie tej potrzeby odbywa się przede wszystkim na płaszczyźnie odczuć. Jeżeli dajemy komuś znać, że jest dla nas ważny, że chcemy mu pomóc, że go szanujemy – z całą pewnością czuć się będzie dobrze obsłużony.

2. Potrzeba zrozumienia i empatii

Problem umiejętności wczucia się w sytuację drugiej osoby. Spojrzenia na świat i naszą usługę jej oczyma. Chodzi tu o demonstrację indywidualnego traktowania klienta, otwartości na jego problemy i opinie, elastyczności w traktowaniu różnych klientów.

3. Potrzeba uczciwości

Najbardziej podstawowa potrzeba. Nawet, jeżeli firma jest życzliwa – wystarczy szczypta wątpliwości co do jej uczciwości i już nigdy klient nie będzie zadowolony z obsługi. Uczciwość demonstruje się najlepiej demonstrując działanie w interesie klienta.

4. Potrzeba poczucia kontroli (wpływu na sytuację)

Brak poczucia kontroli nad sobą samym czy sytuacją, w której się klient znajduje rodzi lęk – poczucie zagrożenia. Należy więc zapraszać klientów do współpracy, pytać o opinię, wyjaśniać sens podejmowanych działań, prosić, aby oceniali naszą działalność. W ten sposób daje się klientom do ręki pewne instrumenty kontroli.

5. Potrzeba poczucia możliwości wyboru

Jeżeli klient nie ma możliwości wyboru czuje się w sytuacji przymusu. Traci swoją podmiotowość – jest zdany na kogoś innego. To w sposób oczywisty rodzi brak poczucia kontroli oraz wątpliwości co do uczciwości świadczącego usługę. Należy więc

pytać klientów jak chcieliby być obsługiwani i budować alternatywne sposoby rozwiązywania tych samych sytuacji. Zawsze należy proponować klientowi wariantowe sposoby załatwienia tej samej sprawy.

6. Potrzeba informacji

Brak informacji sprawia, że klient odczuwa pewien brak w zaspokojeniu jakiegokolwiek z wyżej wymienionych potrzeb. Posiadanie informacji daje przede wszystkim poczucie kontroli i możliwość wyboru zachowania. Klient w swoim dostawcy zawsze widzi podstawowe źródło informacji na temat produktu czy usługi. Jeżeli mamy zaspokoić tę jego potrzebę musimy demonstrować naszą kompetencję. Aby być kompetentnym musimy się uczyć oraz kształcić w sobie umiejętność klarownego przekazu.

Trudno nie oprzeć się w tym miejscu przed zadaniem dwóch pytań. Na ile, zarówno PEC-e, jak i inni dostawcy ciepła, w swoich strategiach i planach marketingowych i komunikacji społecznej koncentrują się na zaspokojeniu wymienionych wyżej potrzeb? W jakiej mierze odwołują się do stopnia zaspokojenia tych potrzeb oceniając efektywność swoich działań?

Budowanie wizerunku firmy usługowej

Miedzy promocją a szkoleniem pracowników

Problemy w budowaniu oczekiwanego i podzielanego przez klientów wizerunku firmy są podobne zarówno dla PEC-ów jak i ich kontrahentów – spółdzielni i innych zarządców nieruchomości. Wszystkie te firmy z punktu widzenia klienta mają charakter czysto usługowy (bo przecież mało kogo interesuje samo wytwarzanie ciepła). I to właśnie w tym usługowym charakterze działalności tkwią istotne problemy w budowaniu wizerunku.

Public Relations – budowanie relacji z otoczeniem społecznym firmy i kształtowanie przez to jej wizerunku może być realizowane przy pomocy wielu technik. Poniżej wymienione są te, które zwłaszcza w przypadku dystrybutorów i dostawców ciepła (zarówno PEC-ów jak i zarządców nieruchomości) wydają się szczególnie istotne.

- Media Relations
- Identyfikacja wizualna
- Identyfikacja funkcjonalna
- Wydawnictwa firmowe

- Imprezy firmowe
- Sponsoring

W przypadku budowania wizerunku firmy usługowej podkreślić należy szczególną rolę i znaczenie identyfikacji funkcjonalnej. O ile pozostałe techniki są oczywiste i nie budzą zapewne wątpliwości (przynajmniej teoretycznych), o tyle identyfikacja funkcjonalna może być terminem wymagającym wyjaśnienia.

Najprościej mówiąc identyfikację funkcjonalną określić można jako tworzenie wizerunku firmy poprzez metody jej funkcjonowania. Klienci identyfikują firmę poprzez to, w jaki sposób ona działa, np. w jaki sposób się z nimi kontaktuje, jak ich traktuje, jak zachowują się pracownicy, ile czasu zajmuje załatwienie sprawy, jak reaguje na nowe potrzeby klientów, jak się zachowuje w sytuacji składania reklamacji, itp. Krótko mówiąc kluczowym elementem budowania wizerunku jest doświadczenie klienta z bezpośredniego (lub pośredniego) kontaktu z firmą, co de facto oznacza doświadczenie kontaktu z pracownikiem firmy. Z całą pewnością ten właśnie element komunikacji interpersonalnej z przedstawicielem firmy ma decydujący wpływ na budowanie określonego nastawienia klienta w stosunku do niej.

Zbudowanie określonego modelu identyfikacji funkcjonalnej PEC-u czy innego dostawcy ciepła jest więc jednym z kluczowych elementów budowania wizerunku. To zaś wynika z faktu, że istotą oferty tych firm jest świadczenie usług.

Podstawową cechą każdej usługi – będącą źródłem głównej trudności w zarządzaniu nią - jest zaś to, że jest ona ze swej natury niematerialna. To co ją w dużej mierze „materializuje” do fizyczne elementy jakie klient rejestruje w kontakcie z usługodawcą. Elementy te są oczywiście bardzo różnorodne – jest to kształt i forma rachunków, fizyczna organizacja miejsca obsługi klientów, przede wszystkim jednak jest to pracownik – jego wygląd, zachowanie, kompetencja, umiejętności komunikacyjne. Krótko mówiąc to właśnie kwalifikacje i wizerunek pracownika, jego styl działania, rodzaj motywacji do pracy przekładają się w przypadku świadczenia usług bezpośrednio na ocenę całej firmy i jej wizerunek w oczach klientów.

Stąd właśnie w procesie budowania wizerunku firmy i satysfakcji klienta szczególne miejsce zajmuje marketing wewnętrzny – działania skierowane do wewnątrz firmy, skierowane na podniesienie jakości pracy personelu kontaktującego się z klientami. Można

więc powiedzieć, że program budowania identyfikacji funkcjonalnej firmy powinien składać się przynajmniej z czterech elementów związanych z zarządzaniem personelem obsługującym klientów:

- Zbudowanie i wprowadzenie rozpoznawalnych przez klienta standardów i procedur pracy
- Budowanie nowej kultury organizacyjnej poprzez szkolenia pracowników i partycypacyjne systemy zarządzania
- Stworzenie systemu motywacyjnego
- Wprowadzenie metod oceny pracy

Z przedstawionych powyżej rozważań wynika, że dostarczenie klientowi wysokiej jakości usługi i budowanie przez to jego satysfakcji, będącej przecież podstawą pozytywnego wizerunku, wiąże się z realizacją trzech procesów marketingowych.

Pierwszy, to sfera pośredniego oddziaływania firmy na klienta – obejmuje takie elementy jak programy promocji i komunikacji społecznej, lokalizację miejsca dostarczania usług oraz ich dostępność, cenę i sposoby rozliczeń.

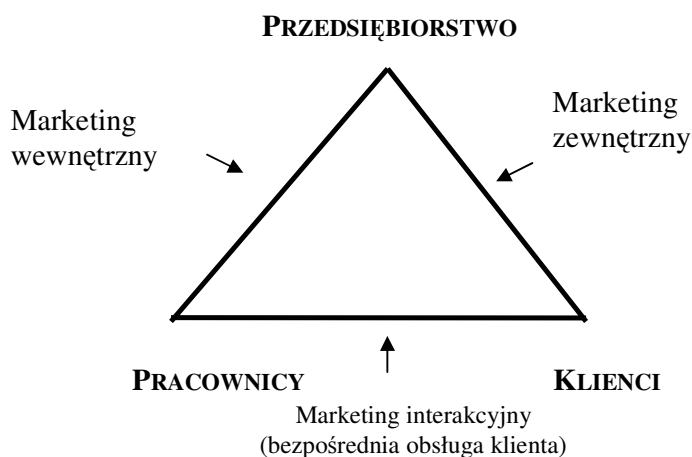
Drugi proces to bezpośrednia obsługa klienta (swego rodzaju marketing interakcyjny). Niewątpliwie jakość realizacji tego procesu ma znaczenie podstawowe dla zadowolenia klienta. Ten podstawowy charakter wynika przed wszystkim z tego, że właśnie w trakcie wzajemnych interakcji z obsługującym pracownikiem usługa świadczona przez firmę materializuje się i wiąże z pozytywnymi lub negatywnymi odczuciami.

Trzeci proces to sfera działania marketingu wewnętrznego. Znana hasło marketingowców, że „Public Relations zaczyna się w domu” oznacza paradoksalnie, że zewnętrzny wizerunek firmy, postrzeganie jej przez klientów uzależnione jest w ogromnej mierze nie od działań skierowanych na zewnątrz firmy, lecz wręcz odwrotnie od przemyślanej strategii oddziaływania na załogę. Zanim pracownik zacznie „sprzedawać” naszą firmę klientowi, najpierw firma musi się „sprzedać” pracownikowi. Inaczej mówiąc - podnoszenie i utrzymanie podstawowego dla każdej firmy usługowej wysokiego poziomu bezpośrednich relacji pracowników z klientem wymaga odpowiedniego przygotowania załogi. Marketing wewnętrzny obejmuje cały szereg działań dających się w uproszczeniu sprowadzić do trzech kierunków: 1/informacja (wewnętrzna), 2/edukacja (szkolenia),

3/motywacja (i ocena pracy). To właśnie działania w tych sferach w sposób bezpośredni wpływają na wizerunek firmy. Zbudowanie odpowiedniego zespołu pracowników - znających cele, strategię i sytuację firmy, rozwijających kompetencje w zakresie obsługi klienta (zarówno wiedza fachowa, jak umiejętności interpersonalne), w końcu zaś identyfikujących się z firmą i zaangażowanych w jej działania – jest warunkiem *sine qua non* pozytywnej komunikacji z klientami, a co za tym idzie zbudowania jej pozytywnego wizerunku.

Relacje, o których mowa, przedstawia schemat zamieszczony poniżej

SPECYFIKA DZIAŁALNOŚCI FIRMY USŁUGOWEJ



Za Ph. Kotler, Marketing ...