

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

Управление взаимоотношениями с клиентами в сфере услуг на примере
стоматологической клиники «Вэладент»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.02.2021.164 ПЗ ВКР

Руководитель, кандидат
технических наук, доцент
_____/ Я.С.Добрынина
« ____ » _____ 2021 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-571
_____/ Т.О.Деева
« ____ » _____ 2021 г.

Нормоконтролер, старший
преподаватель
_____/ Т.Е.Коновалова
« ____ » _____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Деева Т.О Управление взаимоотношениями
с клиентами в сфере услуг на примере
стоматологической клиники
«Вэладент».– Челябинск: ЮУрГУ,
ЭУ-571, 102 с., 8 ил., 26 табл.,
библиогр. список – 44 наим., 1 прил.

Выпускная квалифицированная работа выполнена с целью оценки эффективности маркетингового управления взаимодействием с клиентами и разработки карты лояльности с целью увеличения пациентов стоматологии «Вэладент».

В выпускной квалифицированной работе проанализирована организационная структура предприятия, выявлены особенности в сфере стоматологических услуг, выявлены точки контактов с пациентами и построена карта пути пациента. Так же даны рекомендации по работе с точками контакта пациентов.

Произведено внедрение требований по картам контакта с пациентами, рассчитаны затраты на качество и обоснована экономическая оценка от внедрения результатов выпускной дипломной работы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В СФЕРЕ УСЛУГ	
1.1 Особенности сферы услуг в процессе управления маркетингом организации	6
1.2 Отечественный и зарубежный опыт исследования процесса взаимодействия с клиентами	15
1.3 Технология управления процессом взаимодействия с клиентами	23
2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ С КЛИЕНТАМИ СЕТИ СТОМАТОЛОГИЙ «ВЭЛАДЕНТ» Г. ЧЕЛЯБИНСК	
2.1 Место анализируемого предприятия на рынке стоматологических услуг г. Челябинска	36
2.2 Анализ макросреды стоматологий «Вэладент»	42
2.3 Анализ микросреды стоматологий «Вэладент»	59
2.4 Анализ продвижения стоматологий «Вэладент»	62
3. РАЗРАБОТКА КАРТЫ КЛИЕНТА В ЦЕЛЯХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПАЦИЕНТАМИ СЕТИ СТОМАТОЛОГИЙ «ВЭЛАДЕНТ»	
3.1 Обоснование необходимости развития отношений с клиентами	74
3.2 Выявление точек контакта для построения карты пациента	77
3.3 Построение карты пути клиента стоматологической клиники «Вэладент»	80
3.4 Рекомендации по работе с точками контакта пациентов «Вэладент».	86
3.5 Оценка затрат и эффективности внедрения карты пациента	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	98
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Карта пути пациента сети стоматологических клиник «Вэладент»	101

ВВЕДЕНИЕ

Несмотря на широкое распространение понятия и инструментов маркетинга в современном рынке немногие компании в сфере услуг понимают значимость их грамотного использования в своей деятельности. Маркетинг – это миллион и одна вещь, которую необходимо сделать, чтобы продать продукт (Боб Зак).

Традиционно маркетинг ассоциируется с производством товаров, их выводом и реализацией на рынке и оценкой экономической эффективности продаж. Однако, во время обострения конкурентной борьбы, роста издержек и требований потребителей маркетинг становится жизненно необходимым и в сфере услуг, в особенности в условиях экономического кризиса. Он позволяет компаниям удерживать, укреплять и расширять свое присутствие на рынке, завоёвывать лояльность клиента и выполнять основную цель любого коммерческого предприятия – получать прибыль.

Одним из основных отличий производственных предприятий от сферы услуг является наиболее тесная связь с клиентом, а это означает, что именно взаимодействию с клиентом в маркетинговой стратегии и должна отводиться лидирующая роль. Основной целью при построении такой стратегии становится умение определить потребности клиента и правильно спрогнозировать его поведение в разных ситуациях при воздействии различных экономических, социальных и психологических факторов. Прикладное изучение данной сферы выдвинулось со временем в направлении CRM (customer relationship management) и получило широкое распространение в сфере продаж. Именно здесь максимально важным стало умение управлять отношениями с клиентами.

CRM–маркетинг по своей сути – это маркетинговые коммуникации, основанные на использовании теоретических и прикладных знаний о существующих и потенциальных потребителях. Не стоит при этом путать CRM-маркетинг с программными продуктами, являющимися лишь частью и инструментом системы управления процессом взаимодействия с клиентами.

Изучение отношений с клиентами помогает компаниям не только более эффективно с экономической точки зрения функционировать на рынке, но и прогнозировать существенные его колебания, а соответственно, вовремя подстраиваться под его изменения и оптимизировать производственные процессы. Связано это с тем, что потребители оказывают сильное влияние на рынок. Своим поведенческим спросом они способны регулировать ценообразование, объемы и качество продукции и услуг. В погоне за своим клиентом компании, в свою очередь, поддерживают и развивают свою конкурентоспособность, либо, в противном случае, просто вынуждены уходить с рынка.

Как мы видим, грамотное построение и управление взаимоотношениями с клиентами является основополагающим условием для эффективной деятельности предприятий в сфере услуг. Прикладное значение данного условия, а также относительно малая изученность данной сферы определили выбор темы данной исследовательской работы и ее актуальность.

Объект выпускной квалификационной работы – сеть стоматологий «Вэладент» как представитель предприятий сферы услуг.

Предметом исследования является процесс взаимодействия с клиентами.

Цель выпускной квалификационной работы – оценить эффективность маркетингового управления взаимодействием с клиентами.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- исследовать особенности предприятий сферы услуг и их маркетинговые стратегии;
- проанализировать отечественный и зарубежный опыт исследования процесса взаимодействия с клиентами;
- изучить технологию управления процессом взаимодействия с клиентами;
- рассмотреть и проанализировать маркетинговую стратегию исследуемого предприятия;
- исследовать сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы путем проведения SWOT-анализа;

– выявить точки контакта с пациентами и разработать карты клиента для увеличения лояльности пациентов сети стоматологий «Вэладент».

Особенности маркетинга услуг были изучены и заложены в трудах таких ученых как: Ф. Котлер, М. Портер, Л. Берри, С. Куш, Е. Голубкова, А. Разумовская, Д. Хлебович. Сущностное понимание бизнес-процесса управления взаимодействиями с клиентами отражено в трудах М. Робсона и Ф. Уллаха, Морган Р. и Ш. Ханга, Р. Акмаевой, Р. Фатхудинова.

Теоретической и методологической основой исследования выступили принципы, сравнительного анализа. На разных этапах работы применялись аналитический, монографический, экономико-статистический, абстрактно-логический, экономико-математические методы исследования, PEST-анализ, SWOT-анализ, а также метод анкетирования.

Результаты проводимой выпускной квалифицированной работы можно использовать как при дальнейшем теоретическом изучении вопросов маркетингового управления взаимоотношениями и с клиентами, так и применить на практике в рассматриваемой организации.

1 МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В СФЕРЕ УСЛУГ

1.1 Особенности сферы услуг в процессе управления маркетингом организации

Как уже было отмечено, понятие маркетинг изначально применялось к процессу развития и реализации товаров на рынке. Связано это было преимущественно с превалированием на рынке вещественных товаров разной природы (продуктов, материалов, сырья). Однако с развитием общества и цивилизации общая доля оказываемых услуг на рынке по сравнению с товарами неуклонно растет, что логично влечет за собой конкуренцию и необходимость исследования услуги как отдельного типа покупательского продукта.

Под услугами понимают огромное разнообразие видов деятельности и коммерческих занятий. Само понятие услуги трактуется учеными по-разному.

Одной из наиболее распространенных является точка зрения К. Маркса, который выделял услугу как деятельность, не принимающую предметно-вещественную форму и, соответственно, не получающую в виде вещи самостоятельного бытия отдельно от исполнителя этой услуги. Следовательно, по Марксу, услуга представляет собой особую потребительную стоимость, поскольку она полезна как деятельность. Многие отечественные ученые соглашались с трактовкой К. Маркса и в силу идеологических соображений рассматривали услугу как продукт труда [10].

По мнению американского экономиста и маркетинголога Ф. Котлера услуга – это любое мероприятие и выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосвязаемы и не приводят к завладению чем-то. Производство услуг может быть, а может и не быть связано с товаром в его материальном виде [26].

Д.И. Хлебович трактует услугу как деятельность, которую одна сторона предлагает другой для удовлетворения ее потребностей на эмоциональном уровне [15].

А. Н. Король и С. А. Хлынов определяют услуги как «отношения между людьми, невещественный полезный эффект непосредственных взаимодействий экономических субъектов, т. е. результат материальной деятельности независимо от приобретения этим результатом (эффектом) материальновещественной формы» [7].

Как мы видим, определения понятия услуги значительно отличаются друг от друга: это и деятельность, и своеобразная выгода, и что наиболее важно в экономическом аспекте – результат взаимоотношений между людьми. Именно это характеризует сильную зависимость ее качества от результата управления взаимоотношениями сторон.

Сложность работы в сфере оказания услуг состоит в том, что данная область имеет массу особенностей функционирования.

Первое отличие состоит в том, что продаваемый здесь продукт – услуга, имеет специфические характеристики [26]:

- неосвязаемость;
- неотделимость от объекта;
- непостоянство качества (однократность);
- невозможность накопления и хранения впрок;
- ограниченность каналов распределения.

Неосвязаемость услуги подразумевает её нематериальность, т.е. как в процессе оказания услуги, так и после него у клиента не остается ничего материального – только удовлетворенность или неудовлетворенность качеством сервиса. Услуги нельзя увидеть, потрогать, попробовать на вкус, услышать или понюхать до момента приобретения. Именно в сфере обслуживания наиболее выражена «борьба за покупателя», когда основными конкурентными преимуществами становятся невещественные факторы: подбор и обучение персонала, человеческие отношения, атмосфера в компании и т.п. Второй характеристикой услуги является неотделимость от объекта оказания. Участие потребителя в процессе

обслуживания – принципиальное условие реализации услуги. При производстве товаров данное присутствие не требуется.

Характеристика однократности связана с контролем качества услуги. В процессе обслуживания нет возможности исправить брак или вовсе списать неудачную партию, как в процессе производства товаров. Переделать услугу заново в большинстве случаев нельзя, так как впечатление у потребителя в случае ошибки при обслуживании уже сложилось. Период оказания услуги часто носит четко регламентированный временной характер.

Услуга – весьма специфический товар: у него нет срока годности, однако хранить его нельзя. Накопление и хранение услуг в ожидании подъема покупательского спроса невозможно. В то же время простой производственных мощностей приравнивается к навсегда упущенной выгоде [14].

Ограниченность производственных каналов распределения означает, что весь процесс оказания услуги сосредоточен в одном месте. В случае с вещественными товарами этапы производства могут осуществляться в разных местах.

Изучение рынка столь специфического продукта, как услуга, привело в формирование отдельного поля знания и дисциплины – маркетинга услуг.

Маркетинг организаций – это деятельность компаний, реализуемая с целью создания, поддержания или изменения положения на рынке и/или поведения целевых аудиторий по отношению к определенным организациям. Маркетинг организации требует оценки её существующего образа и разработки плана маркетинга по улучшению этого образа [26]. Составление поэтапного плана действий для достижения маркетинговых целей называют маркетинговой стратегией предприятия. Маркетинговая стратегия – это долгосрочный, перспективный подход к планированию деятельности компании, направленный на достижение устойчивого конкурентного преимущества, т.е. уникальной характеристики компании, которая выгодно отличала бы ее от аналогичных на рынке.

Маркетинг услуг – деятельность по изменению поведения целевых аудиторий и продвижению на рынке продукта организаций, бизнес которых состоит в получении выгоды от предоставления услуг. Маркетинг услуг сегодня – это не только прикладная отрасль современного маркетинга, но и как научная дисциплина, которая изучает способы максимизации прибыли компаний от предоставления тех или иных сервисов.

В силу специфических характеристик услуг, описанных выше, маркетинговая деятельность компаний этой сферы направлена на заочное формирование впечатления клиентов от еще только предлагаемых им услуг. Данный процесс заключается в описании того, ЧТО делается для потребителя и КАК.

Соответственно, на первый план выходит ценность качества оказываемых услуг и их популяризация. Причем оценить как саму компанию, так и качество оказываемых услуг потенциальный клиент, по сути, должен еще до момента приобретения услуги, делая свой выбор в пользу одной среди многих. Покупатель услуг может лишь довериться маркетинговым сообщениям производителя услуги о ее качестве и своевременности оказания.

Основными понятиями, наиболее часто используемыми в области маркетинга услуг, являются понятия целевого рынка, пользы и выгоды для клиентов, продвижения услуг.

В связи с важностью информационных коммуникаций компании с клиентом особое значение в маркетинге услуг приобретает процесс взаимодействия с клиентами, начальная точка которого устанавливается зачастую еще до установления непосредственного контакта с компанией. Главной причиной создания комплекса маркетинговых коммуникаций в организациях сферы услуг является необходимость донести до потенциального клиента информацию о высочайшем качестве того или иного сервиса, который клиент собирается приобрести, и обеспечить обратную связь об удовлетворенности этим сервисом.

Целями маркетинга услуг являются [12]:

- получение прибыли от услуги и ее наращивание;

- рост удовлетворенности покупателей;
- появление и увеличение количества постоянных, лояльных покупателей;
- увеличение ценности услуги для клиента;
- улучшение качества обслуживания.

Основные принципы построения модели маркетинга услуг [32]:

- системность (постановка маркетинговых целей, выделение ресурсов, формирование и реализация стратегии и тактики, принятие управленческих решений – все элементы деятельности не должны противоречить друг другу, и должны совпадать с основной управленческой стратегией компании);

- оценка внешней и внутренней среды (разработка и проведение маркетинговых мероприятий по приоритетным векторам развития должны учитывать как внутренние ресурсы компании, так и внешние факторы воздействия);

- концентрация основных ресурсов компании для достижения первостепенных задач (расходование ресурсов должно быть целевым, средства должны в первую очередь направляться на то, что будет приносить прибыль);

- комплексный подход (использование организационных, экономических и социально-психологических инструментов маркетинга);

- сочетаемость плановых разработок, их направленность на решение конкретных задач, подчинённых единой цели (эффект от проводимых мероприятий не должен «гасить» другие и противоречить им по цели и смыслу);

- оптимальность разработанного комплекса мероприятий (вложенные средства должны быть соизмеримы с ожидаемым эффектом в краткосрочной/долгосрочной перспективе).

Как уже было отмечено в одном из принципов построение маркетинговых моделей развития сервисных предприятий, влияние внешних и внутренних факторов здесь чрезвычайно велико. Внешний маркетинг в этой связи определяет ценовую политику и каналы распространения информации для потребителя. Внутренний же представляет намного более сложную систему, чем при

производстве товаров. Именно внутренний маркетинг называют маркетингом взаимодействия – это целый комплекс мер, направленных на обеспечение обучения и мотивацию работников, их ориентирование на улучшение качества обслуживания клиентов.

Выдающийся профессор, бывший президент Американской ассоциации маркетинга Л. Берри утверждал, что самым весомым вкладом отдела по маркетингу в коммерческий успех компании является вовлечение каждого сотрудника в маркетинговую деятельность [36].

Рассматривая классическую модель маркетинг-микс (marketing mix model) или так называемый комплекс маркетинга, который является основным элементом любой бизнес-стратегии, стоит отметить, что именно маркетинг услуг наиболее полно отражает современную модель 7–Р. В отличие от первоначальной 4–Р модели, более современный ее вариант отражает значение немаловажных элементов маркетинговой системы: людей, процесса и физического окружения см рисунок 1.1.

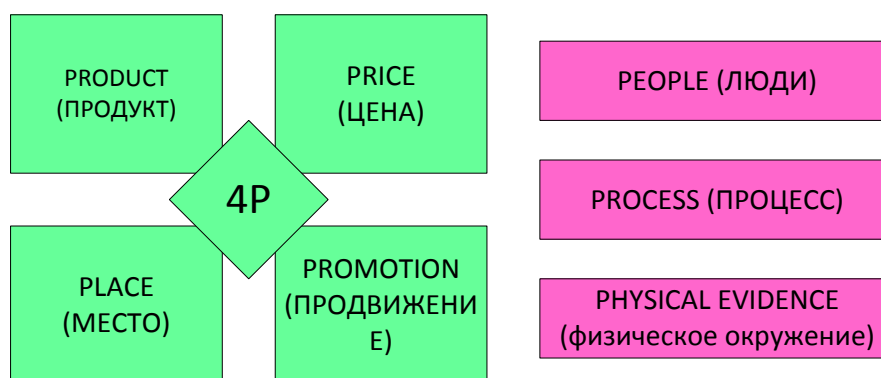


Рисунок 1.1 – Расширенная модель комплексного маркетинга услуг

Продукт – это то, что компания предлагает потребителю, т.е. оказываемая услуга. Решения, которые необходимо проработать на этом уровне маркетинговой стратегии – это символика бренда, уникальные свойства услуги, ее функционал (какую потребность удовлетворяет, уровень качества, ассортимент (при наличии) и сервисная поддержка. Цена является важным элементом комплекса маркетинга

и отвечает за конечную прибыль от продажи. Цена определяется на основе воспринимаемой ценности товара потребителем, себестоимости продукта, цен конкурентов и желаемой нормы прибыли. Решения, которые необходимо проработать на этом уровне: официальный прейскурант, ценообразование для различных каналов продаж, система акций и спецпредложений (в т.ч. сезонных), пакетные тарифы, ценовой минимум (определение точки безубыточности продаж).

Место продажи обеспечивает доступность услуги для потребителя. В рамках данного концепта определяют рынки реализации услуг, каналы, виды и условия дистрибуции (розничные и оптовые продажи, прямые и агентские продажи, рынки B&B и B&C, электронная коммерция и прочее).

Продвижение – это все маркетинговые коммуникации, которые позволяют привлечь внимание потребителя к услуге и сформировать представление о ней, принять потребность в услуги и сделать задел повторные покупки. К продвижению относятся такие маркетинговые коммуникации как: реклама, продвижение в местах продаж, поисковая оптимизация, PR, прямой маркетинг и другие. Именно этот аспект наиболее полно отражает сущность взаимоотношениями с клиентами на точке установления первичного контакта. Яркими примерами такой деятельности могут служить event–маркетинг, участие в специализированных событиях (выставки, конференции, шоу), скрытая реклама. При формировании маркетинговой стратегии компании, как правило, оценка именно этого аспекта отвечает за формирование маркетингового бюджета и выбор каналов коммуникации.

Термин «люди» появился как раз в связи с развитием маркетинга отношений и маркетинга услуг. Под ним подразумеваются человеческие ресурсы, которые способны оказать влияние на восприятие услуги в глазах потребителя – сами сотрудники, непосредственно оказывающие услуги, работники, обеспечивающие вторичные бизнес-процессы (бухгалтерия, администрация и прочее) и несущие идеологию и ценность компании, а также сами потребители, создающие имидж компании на рынке. Очень важна здесь работа с отдельными группами

потребителей – VIP-клиентами и участниками программ лояльности, которые, как правило, формируют наиболее значительный объем продаж. Именно они становятся «лидерами мнений» в формировании имиджа компании на рынке. В работе с ними наиболее важны программы стимулирования продаж и системы обратной связи.

Термин «процесс» пришел в маркетинг с развитием менеджмента и появлением процессного подхода к организации деятельности компаний. Свою роль сыграла здесь и сфера услуг работу в которой зачастую сложно, а иногда невозможно разбить на функциональные этапы. Термин описывает процесс неразрывного взаимодействия между потребителем и компанией в ходе оказания услуги. Данному взаимодействию уделяется особое внимание, так как именно оно служит основой для совершения покупки на рынке и формированию лояльности клиента. Именно этот аспект маркетинговой стратегии отражает важность скорости и качества обслуживания, которые формируют мнение потребителя об оказываемой услуге.

Физическое окружение в маркетинге услуг отвечает больше за психологическое восприятие реализуемого продукта потребителем. Оно помогает сформировать правильный имидж компании, выделить отличительные характеристики продукта, зачастую выделив его из ряда остальных своей оригинальностью или элитарностью. Физическое окружение может представлять собой офис, торговый зал или приёмная у юриста. Психологическое воздействие здесь имеют обстановка, предметы интерьера, знаки отличия, лицензии и грамоты, висящие на стене, и т.п. Примером важности данного элемента маркетинга может быть обстановка банкетного зала или номера пятизвездочного отеля.

Главная идея модели 7-P – получить наиболее полную выигрышную комбинацию конкурентных преимуществ, комплексно проработав все элементы маркетинга услуг.

1.2 Отечественный и зарубежный опыт исследования процесса взаимодействия с клиентами

Как известно, рынок – это сложная непрерывно меняющаяся динамическая система. Изменение одного компонента или условия ведет к изменению всей системы. Это касается и маркетинга, как неотъемлемого компонента рыночной экономики. Подход к клиентам также со временем меняется. К примеру, если раньше в целях экономии длительность телефонного разговора с клиентом старались максимально сократить и переключиться на другого, то сегодня работа с клиентом становится максимально детальной и развернутой. Дополнительное значение приобретает аналитический контакт с клиентами, который требует ресурсов даже после завершения.

Традиционная теория маркетинга подразумевала работу с большим количеством «усредненных» потребителей. Занять крепкую конкурентную позицию значило снизить издержки, оптимизировать производственные процессы, минимизировать складские запасы и повысить качество продукции. Высшим показателем успеха компании на рынке был своевременный отпуск продукции в соответствии с плановыми показателями и грамотное распределение ресурсов. Так продолжалось почти до середины XX века на всем протяжении периода производственного бума.

Однако с приходом стандартизации производства, развитием отраслей сервисного предпринимательства, развитием процессного подхода к управлению и постепенному насыщению рынка фокус предпринимательской деятельности сместился в сторону удержания клиентов, повышения качества продукции, признания важности человеческих ресурсов реинжиниринга бизнес-процессов.

В современных рыночных условиях компаниям сложно оставаться экономически эффективными, отличаясь от конкурентов лишь современной организацией производства – оптимизация не решает проблему конкурентоспособности. Особенно это заметно в сфере услуг, где компании в силу специфики реализуемого продукта во многом зависят от качества взаимодействия со своими клиентами. Индустриализация клиентского обслуживания потребовала изменения отношения к потребителю как к представителю усредненной

обезличенной массой, и изменений в сторону индивидуального взаимодействия с каждым конкретным покупателем с учетом его персональных требований, предпочтений и ожиданий. Маркетинг в сфере услуг – это универсальный механизм для управления организацией, изменяющийся очень быстро под влиянием внешних факторов и откликающийся на желания потребителей. В настоящее время он не только формирует положение компаний на рынке, но и диктует современные тенденции развития рыночной экономики. По сравнению с маркетингом производственных и торговых предприятий маркетинг в сфере услуг зачастую более гибкий динамичный.

Теория маркетинга изначально рассматривала потребителя как основателя рынка в целом и предпринимательской деятельности в частности, поскольку без него все это просто не существовало бы. Следовательно, и вопрос взаимодействия с клиентом является одним из основополагающих в теории маркетинга. Его актуальность нарастает вместе с развитием рынка и его изменениями, в особенности в периоды экономического спада и кризиса, когда конкуренция растет, а поведение клиентов становится более осторожным и избирательным.

Основоположниками маркетинга и глубинного изучения взаимоотношений с клиентами стали представители американской школы и неоклассической парадигмы маркетинга Ф. Котлер, И. Ансофф, Дж. Эванс. Они первыми обратились к вопросам сегментации рынка, прогнозированию и моделированию потребительского поведения, типологии клиентов и инструментам стимулирования продаж. Организации рассматривали в то время свои рыночные проблемы, а также принципы управления и развития изнутри, отводя конкуренции и внешним факторам воздействия второстепенную роль. Особое внимание в силу специфики рынка отводилось многоотраслевым фирмам, а точнее распределению ресурсов внутри них. Мировая практика лидеров рынка наглядно показала экономический эффект от ведения грамотной стратегии управления взаимоотношениями с клиентами. Яркими примерами могут служить компьютерная компания Dell, сделавшая в 1990-х ставку на прямые продажи, лидер

электроники Apple, предвосхищающая ожидания потребителей, пищевая компания Coca-Cola, прочно вложившая в разум потребителя ассоциацию своего продукта со счастьем, и многие другие. Эффект от маркетинга взаимоотношений этих и других компаний поражает: повышение экономических показателей деятельности, рекордные показатели продаж, безупречный имидж, абсолютные конкурентные преимущества, крепкая позиция на рынке и миллиарды лояльных и преданных бренду клиентов.

В последние десятилетия появилось множество научных работ зарубежных и отечественных авторов, посвящённых взаимодействию бизнеса с клиентами, среди которых можно выделить концепции маркетинга взаимоотношений, лояльности клиентов, клиентоориентированности [24]. Эти концепции не противоречат основным принципам традиционного маркетинга, а развивают и конкретизируют их, вместе с тем сдвигая акцент и приоритет предпринимательской деятельности в сторону потребителя. Все это, в свою очередь, рождает необходимость обновления и реструктуризации хозяйственной деятельности компаний. На практике это приводит и изменению технологических процессов, формированию новых принципов корпоративной культуры, трансформации системы подбора и управления персоналом, поиску новых каналов коммуникации и пр.

А в 1950-х один из первых сторонников маркетинговой направленности бизнеса П. Дракер считал удовлетворенность клиента единственной валидной целью предпринимательской деятельности. А Джон Мак Китерик из компании Дженерал Электрик поставил истинные потребности клиента во главу маркетинговой концепции, уйдя от теории адаптации таковых под интересы компании.

Информационной и идеологической базой формирования партнерских отношений участников рынка стала теория маркетинга взаимодействия, разработанная в 1980-х годах шведской школой маркетинга. Основатели концепции Э. Гуммессон, К. Гренроос, Х. Хоканссон, а также их последователи

Г. Л. Багиев со своими учениками подразумевали под взаимодействиями коммуникации между покупателями и продавцами [25]. Согласно теории,

приоритетное значение в маркетинге отдается личным контактам, процессу общения, обмену информацией и опытом. Такое отношение позволяет выстраивать отношения в нужном компании формате и тем самым управлять процессом коммуникации с клиентами.

Термин «маркетинг взаимодействия» во многом сопоставим с часто используемым сегодня понятием «маркетинг отношений», который появился чуть ранее в теории копенгагенской школы в 1930-е годы. По сути, маркетинг отношений является исходным понятием и объясняет новые тенденции в управлении потребительским спросом.

В начале 1950-х гг. выделил основные маркетинга: ценовая, сбытовая, пропаганды, физического распределения, контактная. По его мнению, именно контактная функция маркетинга объясняет взаимозависимость всех участников рынка, а также обеспечивает направленное движение в развитие.

Большую популярность получила в 1960-х гг. дистрибутивная теория В. Андерсона, согласно которой межканальное и внутриканальное сотрудничество элементов системы рынка выражается в развитии отношений.

В конце 1970-х гг. очередным толчком к развитию маркетинга взаимоотношений стали исследования А. Алдера и Дж. Арндта, которые впервые подчеркнули значение долгосрочных связей с ключевыми партнерами на рынке промышленного маркетинга и закупок.

Несмотря на то, что Ф. Котлер отождествляет понятия «маркетинг взаимодействия» и «маркетинг отношений», в центре которого находится партнёрский капитал, большинство ученых их разграничивает. В результате таких разграничений и множества научных исследований в этой области наряду с изучением рынка и одновременным развитием экономики в 1980-х годах «маркетинг взаимоотношений» выделился в отдельное направление научного знания, предметом которого стали взаимоотношения с потребителями, а также способы управления данными взаимодействиями. Как научный термин маркетинг взаимоотношений (relationship marketing, RM) был впервые введен Л. Берри,

который использовал его применительно к сфере услуг. Своей целью маркетинг взаимоотношений взял выстраивание долгосрочных взаимовыгодных отношений с потребителями. Стоит при этом отметить, что сам процесс установления, поддержания и развития отношений компании с потребителем и другими участниками рынка появился далеко задолго до формирования теории и официального ввода научного понятия.

Л. Берри определяет данный термин как привлечение, потребителей, поддержание и развитие взаимоотношений с ними [36]. В данной концепции сами взаимоотношения стали ценностью, и немалая доля вкладываемых ресурсов и усилий перешла с привлечения клиентов на развитие и поддержание взаимоотношений с ними, создавая, укрепляя и естественным образом распространяя при этом марку или бренд. Согласно Р.Мограну и Ш. Ханту маркетинг взаимоотношений «включает все маркетинговые действия, направленные на установление, развитие и поддержание успешных отношенческих обменов» [27].

Международный специалист в области стратегического менеджмента и маркетинга, профессор Ж.–Ж. Ламбен определяет маркетинг отношений как «систему, создающую необходимые условия для установления длительных и конструктивных связей с покупателями, что в долгосрочной перспективе приводит к высоким коммерческим результатам» [11].

Чуть позже в 80-х гг. Портер определил маркетинг взаимоотношений как процесс, в котором и покупатель, и продавец организуют эффективные, комфортные, вдохновляющие и этические взаимоотношения; личные, профессиональные и взаимовыгодные отношения для обеих сторон [30].

В своих работах он доказал, что увеличение доли компании на рынке - далеко не единственный критерии рентабельности и перспективности.

В середине 80-х гг акцент в поисках конкурентных преимуществ был перенесен на реструктуризацию и оптимизацию производственных процессов. Однако попытки успешного управления качеством в условиях роста рынков и сокращения

штатов не принесли успехов, и в середине 90-х гг поиск способов формирования и развития конкурентных преимуществ возобновился.

В ходе трансформации маркетинговых тенденций рынка в 1995 г. М. Треси и Ф. Вирсема продолжили развитие теории долгосрочной стратегии, в основе которой должна быть не просто привлекательность фирмы, а некая ценность ее для клиента. Ценностью, по мнению исследователей, могли быть производственные процессы, продукция, либо приемы обслуживания клиентов [3]. В силу жесткой ориентации лишь на одну стратегию и рассмотрение конкуренции как конфликтной борьбы данная теория не получила значительного ободрения и применения, подвергшись жесткой критике со стороны экономистов.

В 1999 году американские маркетингологи Р. Эбрат и Дж. Рассел сформулировали принципы маркетинга отношений [19]:

- ориентация на долгосрочные деловые связи, а не на разовые сделки;
- удержание наиболее ценных клиентов, приносящие больше прибыли, работа с наиболее перспективными и платежеспособными потребительскими секторами;
- индивидуальный подход к клиенту;
- сбор и анализ мнений клиентов и своевременное реагирование на изменения их потребностей;
- большое внимание качеству продукции или услуг.

Среди отечественных исследователей значительный вклад в развитие маркетинга взаимоотношений вложил профессор С. П. Куц. В своих работах он занимался исследованием и развитием межфирменных сетей, а также инновационных теорий транзакционных издержек, ресурсной зависимости, социального обмена и др. [8,9].

Наряду с данными довольно обширными и глубокими формулировками термин «маркетинг взаимоотношений» часто употребляется в технической сфере применительно к так называемым CRM-системам, которые многие ошибочно путают с CRM-маркетингом, получившим свое наибольшее развитие в XXI веке. В изучении вопроса управления маркетингом организации стоит пояснить, что

концепция маркетинга взаимоотношений (RM) – это своеобразная идеология, придерживаясь которой компания выстраивает сложную многоаспектную систему двусторонних и взаимовыгодных отношений с клиентом.

CRM-система – это программное обеспечение для автоматизации процесса взаимодействия с клиентами, сбора и хранения информации, анализа результатов, улучшения обслуживания клиентов, и, в конечном счете – повышения уровня продаж и оптимизации маркетинга. CRM-системы предназначены для предприятий, функционирующих в условиях высокой конкуренции, использующих преимущественно прямые продажи. Чаще всего это отношения типа «Business-to-Business» с перспективой долговременного сотрудничества (компьютерные, телекоммуникационные, рекламные, финансовые, консалтинговые предприятия и др.), однако в последнее время практика применения CRM-систем активно проникает и в рынок «Business-to-Client» (интернет, мобильная связь, банки и микрофинансовые организации, медицинские услуги).

Академическую основу концепции маркетинга отношений заложили М. Кристофер, А. Пейн и Д. Бэллантайн, выделив следующие принципы [20]:

- рынок – это система отношений, объединяющих марку и потребителя на всех уровнях каналов распределения, в т.ч. потребителей;
- в основе маркетинга должна быть не конкуренция, а взаимовыгодное сотрудничество сторон;
- конкуренция стимулирует развитие рынка и расширяет возможности выбора для клиента, но играет в экономике неглавную роль;
- долгосрочные отношения уменьшают издержки и риски всех участников рынка;
- установление крепких партнерских отношений требует не только финансовых вложений, но нематериальных ресурсов (внимания, терпения, заботы [6]).

Для реализации данных принципов в работе организации крайне важен процесс интеграции клиента и продавца, от качества которого будет зависеть результат сделки. Большое значение приобретают личные связи и контакты, круг общения сотрудников, навыки их общения и личная мотивация. Персонал компании в концепции маркетинга отношений становится ключевым элементом. В связи с этим большее значение приобретает внутренний маркетинг – один из современных аспектов менеджмента, согласно которому отношения компании и работников строятся на тех же основаниях, что отношения компании с клиентами. При этом ориентация деятельности всей компании на удовлетворение потребностей клиента дополняется ориентацией на «внутреннего потребителя» – сотрудника.

Результатом грамотной системы внутреннего маркетинга становятся обеспечение высоких стандартов обслуживания, искренняя заинтересованность и высокая мотивация персонала к работе, а также ликвидация многих проблемных точек производственных процессов (коммуникативные сбои, неблагоприятная атмосфера, наличие «лишних» элементов в системе).

Идеи маркетинга взаимоотношений тесно связаны с достижением и укреплением лояльности потребителей, которая имеет очень высокую ценность для компаний.

Маркетинг отношений стал основой более обширного восприятия предпринимательской деятельности, в которой одинаково важны и конкуренция, и сотрудничество. Базовыми элементами стратегии при этом становятся тесные производственные связи с партнерами, облегчение доступа к ресурсам всех видов и рациональное их распределение на то, что действительно ценно и важно для потребителя. Маркетинговое регулирование конкурентоспособности при этом призвано обеспечить согласование интересов и целей экономических систем с интересами потребителей. Маркетинг отношений использует расширенный комплекс маркетинга. Развитая ранее и наиболее популярная модель «4Р» оказывается недостаточной для формирования длительных отношений с потребителем.

Сегодня маркетинг отношений рассматривается в трех плоскостях [4]:

- как технология создания и развития отношений между всеми участниками рынка;
- как система психолого-ориентированных техник бизнеса, направленная на формирование потребительской лояльности;
- как философия бизнеса, направленного на максимальное удовлетворение потребностей клиента.

Исследование эволюции теорий и концепций маркетинга позволяет говорить о том, что он является отражением трансформации человеческого сознания и идеологий, принятия значения человека в глобальном развитии, а также социальном и экономическом прогрессе.

1.3 Технология управления процессом взаимодействия с клиентами

Управление маркетингом в сфере услуг – это анализ рыночной среды и внутренних возможностей компании, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий ради достижения бизнес-задач компании (получение прибыли, рост объема продаж, увеличение доли рынка и т. п.).

Управление маркетингом предполагает анализ производственных бизнес-процессов, разработку и внедрение маркетинговой стратегии компании, т.е. планирование и проведение мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями. Как известно, функционирование любой компании всегда проходит в рамках цикла. Цикл (от греч. «cycles» – «круг») – это «совокупность явлений, процессов, составляющая кругооборот в течение определенного промежутка времени».

Описание технологического цикла, как следует из определения, затрагивает внутренние аспекты производства, его структуру и взаимосвязь элементов. В сфере обслуживания работа с клиентом также может рассматриваться как цикличная деятельность. В зависимости от того, каким образом рассматривают и управляют производственным циклом выделяют два основных подхода в менеджменте:

процессный и функциональный. В целом подход к управлению – это способ делегирования полномочий и ответственности.

Подавляющее большинство организаций в современном мире устроено по функционально-иерархическому принципу, где подразделения организации сгруппированы по функциональному признаку, т.е. по видам деятельности внутри компании, например, отдел сбыта, финансовый отдел, снабжение и т.д. Внутри каждого такого звена существует функциональная иерархия от начальника – к исполнителю. Внутри звеньев функциональной иерархии существуют потоки информации, направленные сверху вниз и снизу–вверх. В отношении взаимодействия с клиентами такой подход практически нереализуем, поскольку множество точек контакта с разными людьми для выполнения всех функций обслуживания свели бы на нет как качество услуги, так и желание клиента вернуться в такую организацию.

Современный менеджмент признает функциональный подход контрпродуктивным и устаревшим по ряду причин [13]:

- функционально-ориентированная организация не стимулирует заинтересованность сотрудников в конечном результате, поскольку система оценки их деятельности оторвана от результативности работы предприятия в целом;

- при функциональном подходе главным потребителем результатов труда работника является его начальник, а не клиент (как должно быть);

- большая часть реальных рабочих процессов предприятия выходит за рамки одного подразделения, следствием чего становятся усложненный обмен информацией между подразделениями, ее искажение, длительные сроки выработки управленческих решений, конфликты и в конечном счете потеря клиентов;

- узкая специализация отдельных сотрудников и подразделений, отсутствие взаимозаменяемости;

- слабое делегирование полномочий и ответственности, усложнение системы согласований (бюрократизм);

– снижение общей эффективности предприятия.

В связи с этим на современном рынке наметилась устойчивая тенденция к применению более прогрессивного и продуктивного подхода к управлению – процессного. Особенно распространен данный подход в сфере услуг, где все точки контакта клиента с предприятием могут быть «вложены» в рамки единого процесса обслуживания.

По словам М. Робсона и Ф. Уллаха, существует множество факторов, определяющих мотивацию внедрения процессного подхода, но самый наглядный – успехи, достигнутые конкурентами с его помощью [31]. Именно на базе данного подхода основана деятельность лидеров обслуживающих компаний России и мира: Сбербанк, Coral, Radisson, Microsoft и пр. Процессный подход в современном менеджменте является более эффективным, но требует значительных знаний для внедрения и использования, а также сопряжен с трудностями для привычного восприятия.

В рамках данного подхода предприятие, предоставляющее услуги, рассматривается как отдельная производственная система (хотя производство продукции на предприятии отсутствует). Каждая производственная система состоит из группы взаимосвязанных процессов, которые обеспечивают достижение целей организации.

М. Робсон и Ф. Уллах определяют бизнес-процесс как «поток работы, переходящий от одного человека к другому». По их мнению, бизнес-процессы «всегда можно описать на разных уровнях, но они всегда имеют начало, определенное количество шагов посередине и четко очерченный результат, другими словами, начало и конец» [21].

Различают основные и вспомогательные процессы. Основные процессы – это те, которые добавляют качество, вспомогательные процессы формируют инфраструктуру организации.

К основным процессам компаний сферы услуг относятся: продажа, обслуживание, консалтинг, обучение, маркетинг.

К вспомогательным (обеспечивающим) процессам относятся: Логистика, управление финансами, управление персоналом, документооборот и т.п.

Процессный подход позволяет рассматривать деятельность организации сферы услуг как систему взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов, конечными целями которых является удовлетворение потребностей клиента. У каждого бизнес-процесса есть свой «хозяин», каждый сотрудник оказывает непосредственное влияние на результат работы всей команды, а не ограничивается лишь выполнением регламентированных обязанностей.

То, какие бизнес-процессы реализуются на исследуемом предприятии, можно увидеть, изучив его организационную структуру, представленную во второй главе данной работы.

Итак, обслуживание – один из основных бизнес-процессов предприятий сферы услуг, а взаимодействие с клиентами – неотъемлемая часть данного процесса. Соответственно, взаимодействие с клиентами – центральный объект не только системы маркетинга организации, но и менеджмента в целом; от него во многом зависят положения компании на рынке, экономическая эффективность, а также имидж и успех организации. Соответственно, маркетинговая стратегия обслуживания клиентов играет важную роль в управленческой стратегии всей компании.

Важно отличать стратегию от цели. Стратегия – это план действий по достижению долгосрочной или общей цели компании. Стратегия взаимодействия с клиентами должна соответствовать общей стратегии развития компании, но при этом должна быть достаточно конкретной и детально проработанной именно по отношению к процессу взаимодействия с потребителями с тем, чтобы направлять усилия и ресурсы именно на удовлетворение клиентских потребностей. Задача формирования и выполнения стратегии взаимодействия осложняется тем, что потребительские ожидания очень быстро развиваются и меняются в силу воздействия факторов внешней и внутренней среды. Соответственно, стратегия управления процессом взаимодействия с клиентами не может быть статичной.

Закономерным требованием становится периодический анализ соответствия стратегии, технологий и выбранных инструментов маркетинга требованиям развивающегося рынка. Международный институт управления взаимоотношениями с клиентами (International Customer Management Institute – ICMI) определил 10 потребительских ожиданий от взаимодействия с услугами компании [44]:

- доступность удобного для клиента канала связи;
- вежливое общение;
- скорость обслуживания;
- понимание и предвидение желаний клиента;
- быстрая реакция на просьбы и решение вопросов;
- квалификация и информированность сотрудников;
- выполнение обещанного;
- правильные действия с первого раза;
- понятная последовательность действий на сайте компании;
- социальная ответственность и этичность деятельности компании.

Помимо данных 10 критериев существует еще одна категория оценки, которая относится к персональному сервису и называется «материальными ценностями» – это профессиональный внешний вид сотрудников, удобства и обстановка (Wi-Fi, мягкие зоны ожидания, наличие воды и кондиционера в офисе с пр.). Все это влияет на восприятие клиентом организации и заочной оценки качества оказываемых услуг.

Одной из важнейших характеристик эффективной стратегии взаимодействия с клиентами является ее ориентация на обязательность выполнения ежедневных во многом стандартизированных действий. Именно стандарты сферы обслуживания обеспечивают бесперебойность и высокое качество бизнес-процессов. Сегодня в условиях жесточайшей конкурентной борьбы в сфере услуг среди передовых маркетологов распространено мнение, что стандарты обеспечивают хороший, но не выдающийся сервис. Безусловно, это соответствует действительности,

поскольку для замещения выдающихся позиций нужна уникальность, однако без базы вообще невозможно хоть сколько-нибудь длительное нахождение компании на рынке.

Стандарты обслуживания, как правило, закрепляются в письменном виде и существуют в виде внутренней документации компании. Это может быть отдельный документ с соответствующим названием, либо они могут быть отражены с должностных инструкций, правилах внутреннего распорядка, положениях о корпоративной этике и поведении и пр. В них прописаны этапы взаимодействия обеих сторон, последовательность действий и фраз, описано то, чего делать нельзя. Важно, чтобы стандарты не просто были прописаны, но и доведены до сведения каждого сотрудника, правильно им интерпретированы и применялись на практике. С этой целью компании, особенно крупные, проводят тренинги, мастер-классы, отправляют сотрудников на специализированные сервисные курсы, а некоторые даже создают собственные учетные центры.

Разумеется, эффективная стратегия взаимодействия с клиентами должна иметь поддержку руководства, поскольку первые руководители в первую очередь должны нести в себе и своим поведением пропагандировать ценности компании и правила коммуникации.

При построении технологий управления процессом взаимодействия с клиентами важно правильно определить показатели, по которым будет производиться оценка их эффективности. Эти показатели могут быть как командными, так и индивидуальными. К первой группе будут относиться экономические данные по увеличению прибыли, занимаемой доле рынка, общему количеству заявок и пр. Индивидуальные показатели более важны для сотрудников компании при оценке их результативности, а также для оценки их вклада в общий успех – количество обслуженных клиентов, скорость обслуживания, процент успешных сделок, личный процент с продаж и т.д.

Для оценки используемой стратегии, методов и технологии взаимодействия с клиентами, а также общего положения компании современная теория

стратегического управления предлагает массу методов и приемов, таких как метод SWOT-анализа (который будет представлен в последующих параграфах работы), матрицы возможностей, угроз, составление профиля среды и др.

Как уже было отмечено, взаимодействие с клиентами и маркетинг – основные бизнес-процессы в сфере услуг, а каждый бизнес процесс можно разложить на последовательность операций, зависящих от специфики деятельности компании. Однако, не смотря на вид деятельности, организация работы по взаимодействию с клиентами всегда включает ряд обязательных элементов, которые еще можно назвать подпроцессами [24]:

- сегментацию клиентской базы;
- доступную для клиента систему продаж и постпродажного обслуживания;
- наличие политики формирования клиентской базы, ключевых способов определения ее целей, приоритетов, ресурсов и пр.;
- создание и эффективную работу подразделений по работе с клиентами;
- непрерывную деятельность по привлечению новых клиентов;
- стандарты и технологии работы с клиентами;
- оценку качества обслуживания, сбор и анализ данных обратной связи от клиентов, работу с замечаниями и предложениями;
- оценку эффективности и поиск новых каналов коммуникации с клиентами;
- наличие в компании корпоративной клиентской культуры.

Как мы видим, взаимодействие с клиентами – очень сложный и многоаспектный процесс, требующий четкой системы организации. Столь многоплановая работа требует широкого штата, который большинство компаний просто не может себе позволить в силу ограниченности ресурсов. Здесь на помощь управленцам приходят инновации.

Для оптимизации бизнес-процессов, сокращения затрат, расширения функционала штатных единиц, унификации и стандартизации работы по взаимодействию с клиентами в настоящее время используется множество разнообразных CRM-систем, применяемых в различных сферах с учетом

необходимого функционала и стратегических маркетинговых задач. Данный системы помогают специалистам четко и правильно выполнять свою работу, а руководству – оперативно и адекватно оценивать результаты.

Управление взаимоотношениями с клиентами с помощью CRM подразумевает, что при взаимодействии с клиентом по любому каналу имеется возможность ввода и корректировки информации, сотруднику доступна вся история взаимоотношений клиентами, и сотрудник принимает решение на ее основе. Более продвинутые CRM, выполняющие не только оперативные (чаще в сфере продаж), но и аналитически функции, формируются в АСУ – автоматизированные системы управления, помогая контролировать и управлять бизнес-процессами в любой точке их течения. CRM-системы нового поколения – коллаборационные – позволяют клиентам напрямую влиять на деятельности фирмы, принимая непосредственное участие, а разработке продуктов, сервисном обслуживании и формировании доходности путем через каналы взаимодействия (телефонию, электронную почту, чаты, форумы и почее). Чаще всего по структуре они представляют собой интеграцию двух и более программных систем.

Структуру и функции системы определяют ее конечные целями и задачи. Внедрение CRM-систем позволяет более точно понимать и фиксировать динамично меняющиеся потребности клиентов, а также сокращать издержки на содержание и обеспечение бизнес-процессов. В результате уровень удовлетворенности клиентов повышается, что уменьшает потребность в дополнительных скидках и повышает финансовую отдачу предприятия. С помощью CRM возможно ранжирование клиентских баз, выделение ключевых клиентов и фокусных групп, сегментация реализуемых услуг и в конечном счете увеличение доходности бизнеса. В зависимости от рентабельности оказываемых услуг, трудозатрат и периода окупаемости вложенных средств возможно введение новых или отказ от неприбыльных позиций. Благодаря сегментации клиентов налаживается индивидуальная работа, а благодаря грамотному распределению временных ресурсов с ним организуется бесперебойная работа в рамках

соответствующего бизнес-процесса. Благодаря этому же можно сократить временные и финансовые издержки на работу с неприбыльными клиентами. CRM также позволит повышать эффективность проводимых рекламных кампаний и объективно оценивать программы лояльности. Другими словами, в качестве основных задач CRM-систем можно выделить продажи, обслуживание и маркетинг.

Стратегия CRM предполагает создание, развитие и удержание уникальных конкурентных преимуществ благодаря четкому процессу управления взаимоотношениями с клиентами. Ядром бизнес-стратегии CRM является клиентоориентированный подход. Суть CRM-стратегии сводится к единству трех элементов системы вне зависимости от их вариативности: каналов взаимодействия с клиентами, команды и информации.

Каналы – это способы взаимодействия клиентов с брендом. Они могут быть двунаправленными и обеспечивать мгновенные двусторонние взаимодействия (телефон, веб-сайты с онлайн-чатами, социальные сети, электронная почта) и однонаправленными и поддерживать лишь одностороннюю передачу информации (теле и радиореклама, печатные издания, рекламная продукция).

Каждая организация должна использовать свой собственный набор эффективных каналов в зависимости от специфики своей деятельности, доступности и популярности каналов среди своих клиентов. Некоторые компании, например, банки и магазины, чаще используют ТВ-рекламу и раздачу буклетов, в то время как предприятия туристической сферы больше присутствуют в интернет-каналах. Системы CRM позволяют вести статистику и динамику эффективности используемых каналов, определяя ведущие и целесообразно расходуя средства на их развитие.

Команда – это носитель и главный распространитель ценностей и принципов компании. Каждый сотрудник должен не просто выполнять свои функции, но и нести ответственность за свои действия и осознавать свое значение и вклад в развитие компании. CRM позволяет вести адекватную оценку работы сотрудников,

минимизировать временные потери на непрофильные задачи и мотивировать персонал.

Информацией для CRM-системы являются как входные, как и исходящие данные. Входные данные – это характеристики клиента (история контактов, количество и содержание запросов, история покупок, его социально-психологические характеристики, личные предпочтения и интересы), состояние конкурентной среды (количество конкурентов, их сильные и слабые стороны, потенциал рынка) и профиль самой компании (структура продаж, параметры текущего состояния бизнеса и т.д.). Исходящие данные – это та информация, которую компания выдает во внешнюю среду (информационные рассылки, реклама, непосредственная работа с клиентами); большая часть ее заключается в маркетинговой деятельности.

Наряду с внушительным списком достоинств CRM-систем они имеют и ряд недостатков. Самым существенным зачастую является цена, в связи с чем их использование могут позволить себе лишь достаточно крупные компании. На современном рынке существует множество программных продуктов CRM отечественного и зарубежного производства, различных по масштабу применения и функциональным возможностям. Имеется даже ряд бесплатных продуктов, однако их функционал весьма ограничен и сильно унифицирован. Зарубежные программы обычно имеют более развитый функционал, однако отечественные разработки легче интегрируются как в существующие информационные системы, так и в менталитет большинства сотрудников. Именно поэтому в малом и среднем бизнесе большую популярность получили такие отечественные продукты, как Битрикс-24, Mango, Terrasoft, Iiko и т.п.

С ростом популярности инновации в целом и концепции CRM в частности многие компании в погоне за успехом начинают управление процессом взаимодействия с клиентами с покупки прикладного продукта CRM. При этом они считают, что все сотрудники, освоив программу, автоматически научатся правильно работать клиентами. Это является одной из самых распространенных

ошибок в маркетинговой стратегии компании. Следует понимать и помнить, что CRM-система – лишь инструмент деятельности, а успех приносит необходимая инфраструктура и система управления. Внедрение CRM-продукта в компанию, где отсутствуют бизнес-процессы взаимодействия как с клиентами, так и с сотрудниками, не принесет успеха. Таким образом, автоматизация управления процессом взаимодействия с клиентами имеет смысл только после того, как этот процесс уже построен, а компания имеет четкое представление о своем текущем и прогнозируемом положении на рынке.

Выводы по разделу

Рассмотрев и проанализировав вышеизложенный материал, можно сформулировать следующие выводы:

1. Рынок услуг во многом отличается от рынка вещественных товаров в первую очередь из-за специфики самого реализуемого продукта. Услуги в отличие от товаров имеют ряд особенных характеристик, которые предписывают особый стиль ведения бизнеса, управления маркетингом и реализацией.

2. Маркетинговая деятельность компаний сферы услуг должна быть направлена с одной стороны на заочное формирование впечатления об ее услугах, а с другой – на развитие и укрепление связей с имеющимися клиентами.

3. Построение системы маркетинга услуг должно быть системным, комплексным, рациональным и реальным для исполнения. При этом важно оценивать, как внешние, так и внутренние факторы воздействия.

4. Более современная модель маркетинг–макса 7P более развернуто отражает принципы и компоненты системы маркетинга в сфере услуг.

5. Понятие маркетинга взаимоотношений появилось и стало стремительно набирать популярность в 80-х годах XX века, хотя сам процесс был предметом исследования задолго до того.

6. К концу XX века концепция традиционного маркетинга производства и распределения сменилась на клиентоориентированный подход со стремлением

удовлетворить индивидуальные потребности каждого клиента и стремление к построению долгосрочных и взаимовыгодных отношений с клиентами.

7. Управление маркетингом в сфере услуг – это часть общей управленческой стратегии компании. Она не должна быть статичной, поскольку сам рынок предписывает необходимость динамичных изменений и непрерывного развития.

8. Процесс взаимоотношений с клиентами в сфере услуг – один из основных бизнес-процессов, которому необходимо уделять особое внимание.

9. Грамотное управление процессом взаимодействия с клиентами в сфере услуг позволяет не только повышать экономические показатели деятельности, улучшать качество обслуживания и имидж компании на рынке, развивать персонал и экономить ресурсы организации, но и верно прогнозировать меняющееся положение организации, закладывая фундамент долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества с целевой аудиторией.

10. Управление процессом взаимодействия с клиентами – чрезвычайно сложный процесс. Для его стандартизации и унификации часто используют CRM-системы, которые значительно упрощают как операционные, так и аналитические функции, однако не могут служить заменой полноценной грамотно выстроенной системы маркетинга услуг.

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ С КЛИЕНТАМИ СЕТИ СТОМАТОЛОГИЙ «ВЭЛАДЕНТ» Г. ЧЕЛЯБИНСК

2.1 Организационно-экономическая характеристика сети стоматологий «Вэладент» г. Челябинск

Центр современной стоматологии и дентальной имплантации «Вэладент» открыт в 2001 году кандидатом медицинский наук Достоваловой О.А., которая на сегодняшний день является известным стоматологом-терапевтом, ортопедом и ведущим гнатологом. Изучив актуальные европейские методики в Венском университете у профессора Рудольфа Славичека, а также собрав уникальную команду врачей с высокой квалификацией и передовые технологии, Ольга Андреевна внедрила их в работу. Так, на рынке Челябинска появилась возможность качественного, комфортного и комплексного лечения зубов по доступным ценам.

В 2018 г. стоматология «Вэладент» в рейтинге лучших сетевых стоматологических клиник России заняла первое место в Челябинске по уровню оснащения и сервиса, качеству лечения и квалификации врачей-стоматологов.

Стоматологическая клиника «Вэладент» имеет 4 филиала в г. Челябинске по следующим адресам:

- Челябинск, ул. Курчатова, 36;
- Челябинск, ул. Каслинская, 99-В;
- Челябинск, ул. Бейвеля, 6;
- Челябинск, ул. Коммуны, 106/1.

Основными услугами стоматологии «Вэладент» являются:

- оказание услуг в области детской стоматологии;
- услуги по консультации и диагностики пациентов;
- услуги в области компьютерной 3D томография;
- имплантация зубов, в том числе по программе All-on-4;
- протезирование зубов; установка виниров;
- гигиена полости рта, парадонтология; отбеливание зубов;

- лечение кариеса, лечение пульпита;
- удаление зубов;
- исправление прикуса при помощи брекет системы;

Цель стоматологии «Вэладент» – это удовлетворение общественной потребности в качественном медицинском обслуживании населения.

Миссия стоматологии «Вэладент» сформулирована следующим образом.

Мы заботимся о Ваших зубах с рождения, юности, зрелости – до старости, помогаем сохранить улыбку здоровой и красивой, благодаря новейшим технологиям, материалам, высокой квалификации специалистов и внимательным отношением к Вам. Для Вас – индивидуальный подход, качественный сервис, удобный режим работы, комплексное лечение. Мы сделаем все, чтобы Вы – пациенты, впервые пришедшие к нам, стали нашими любимыми, для этого мы создали комфорт и уют. Мы с гордостью будем нести свою миссию на благо пациентов!

Ценности «Вэладент» состоят в следующем:

- умение выслушать. Эта ценность дает возможность нашим сотрудникам во благо пациентам эффективно использовать важное качество - умение слушать. Все знают, что понимание и контакт между пациентом и врачом наступает в тот момент, когда врач внимательно выслушивает своего пациента;
- профессионализм и знание дела. Врачи нашей стоматологической клиники не только прекрасно владеют своей профессией и отлично знают дело, которым занимаются. Но и смогут помочь каждому пациенту понять и разобраться в причинах проблем, связанных с полостью рта, подберут каждому клиенту индивидуальный и оптимальный метод лечения и оздоровления;
- исполнительность. Сроки выполнения и качество работы любой сложности курируется в нашей клинике главным врачом;
- позитивность мышления. Эта ценность стимулирует к действиям и стремлению добиться наилучших результатов работы в качественных показателях;

– ответственность. Любой врач и сотрудник нашей клиники за свой труд болеет сердцем. Даже по истечении гарантийного срока чувствует ответственность за свою работу;

– стремление к самосовершенствованию. Все врачи в нашей клинике постоянно работают над повышением своей квалификации. Регулярно посещают профильные семинары и проходят обучение в мастер-классах, участвуют в выставках и посещают симпозиумы.

Таким образом, можно сказать, что миссия и ценности стоматологической клиники «Вэладент» соответствуют цели организации.

Организационная структура клиники «Вэладент» представлена на рисунке 2.1

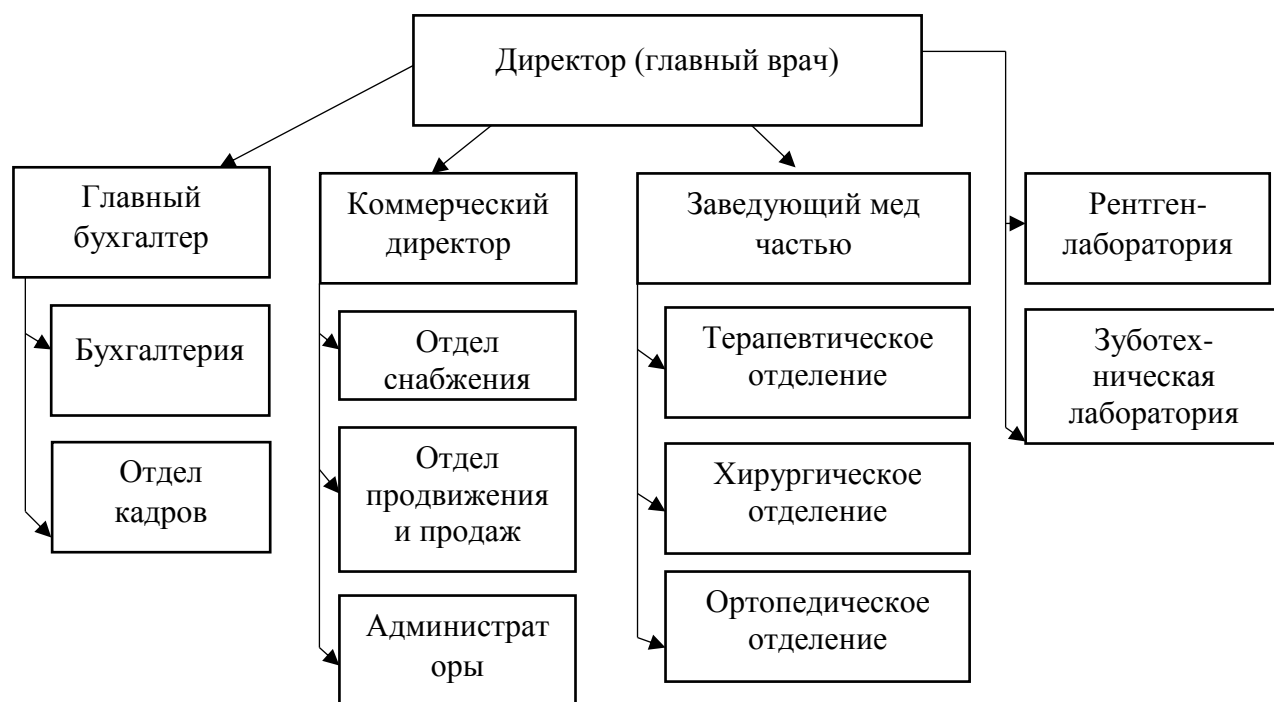


Рисунок 2.1 – Организационная структура стоматологической клиники «Вэладент»

Организационная структура предприятия стоматологической клиники «Вэладент» относится к линейно-функциональному типу. Данная схема управления включает линейные подразделения, которые выполняют в организации основную работу, а также функциональные обслуживающие подразделения.

Линейные звенья занимаются принятием решений на своем уровне, подразделения же помогают руководителю принимать и вырабатывать решения, а также информируют его.

Координация деятельности стоматологической клиники «Вэладент» в целом возложена на директора (главного врача). В непосредственном подчинении директора находятся заведующий медицинской частью, коммерческий директор, главный бухгалтер, рентген лаборатория, зуботехническая лаборатория.

Положительными моментами организационной структуры стоматологической клиники «Вэладент» являются четкость системы взаимодействия подразделений, единоначалие (руководитель берет в свои руки общее управление), разграничение ответственности (каждый знает, за что отвечает), возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше.

Проведем оценку финансовых результатов деятельности стоматологической клиники «Вэладент» в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Показатели финансовых результатов стоматологической клиники «Вэладент» за 2018–2020 гг., тыс. руб.

Наименование	2018 год	2019 год	2020 год	Темп роста, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019
Выручка от продаж	80 808	83 876	62 568	103,80	74,60
Себестоимость	62 999	65 289	45 854	103,63	70,23
Валовая прибыль	17 809	18 587	16 714	104,37	89,92
Управленческие расходы	13 505	13 434	11 766	99,47	87,58
Прибыль от продаж	4 304	5 153	948	119,73	18,40
Прибыль до налогообложения	1 878	2 952	2 865	336,22	97,05
Проценты к получению	5	4	1	80,00	25,00
Проценты к уплате	0	0	486	0,00	100,00
Прочие доходы	805	1 013	893	125,84	88,15
Прочие расходы	4 236	3 218	2 491	75,97	77,41
Чистая прибыль	1 703	2 362	2 292	335,99	97,04

К концу 2020 г. по сравнению с 2019 г. наблюдалось снижение объемов продаж предприятия. Выручка от продаж стоматологической клиники «Вэладент» снизилась в 2020 г. на 25,40 %, что произошло вследствие сокращения числа платных услуг клиентам. В связи со снижением объемов оказания услуг, себестоимость также имела тенденцию к снижению. Темп роста себестоимости в 2020 г. составил 70,23 %. Опережающие темпы снижения выручки от продаж и по сравнению с темпами снижения себестоимости привели к сокращению прибыли от продаж в 2020 г. на 81,86 %, что отражает наличие в организации процессов сокращения эффективности основной деятельности.

Представим полученные данные на рисунке 2.2

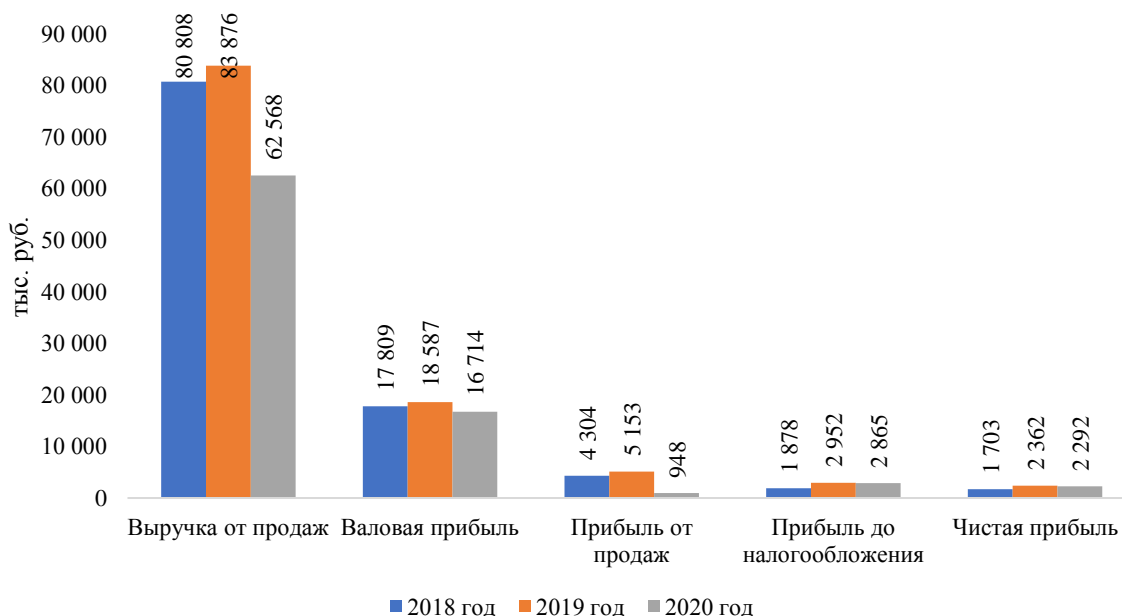


Рисунок 2.2 – Показатели финансовых результатов стоматологической клиники «Вэладент»

Прибыль до налогообложения в 2019 г. по сравнению с 2018 г. выросла на 236,22 %, а в 2020 г. значительно снизилась на 2,95 %. Это произошло за счет снижения валовой прибыли и прибыли от продаж. Снижение прибыли до налогообложения стоматологической клиники «Вэладент» привело к падению итоговой суммы чистой прибыли, после уплаты налога на прибыль организаций на 2,96 %.

Рассчитаем показатели рентабельности стоматологической клиники «Вэлэдент». Отразим полученные данные в таблице 2.2

Таблица 2.2 – Показатели рентабельности деятельности стоматологической клиники «Вэлэдент», %

Наименование	2018 год	2019 год	2020 год	Абсолютное изменение	
				2019 / 2018	2020 / 2019
Рентабельность продаж	5,33	6,14	1,52	0,82	-4,63
Рентабельность продукции	6,83	7,89	2,07	1,06	-5,83
Общая рентабельность деятельности	0,87	2,82	3,66	1,95	0,85

Рентабельность продаж предприятия снизилась к концу анализируемого периода с 5,33 % в 2018 г. до 1,52 % в 2020 г., что является негативным моментом. Представим полученные данные на рисунке 2.3.

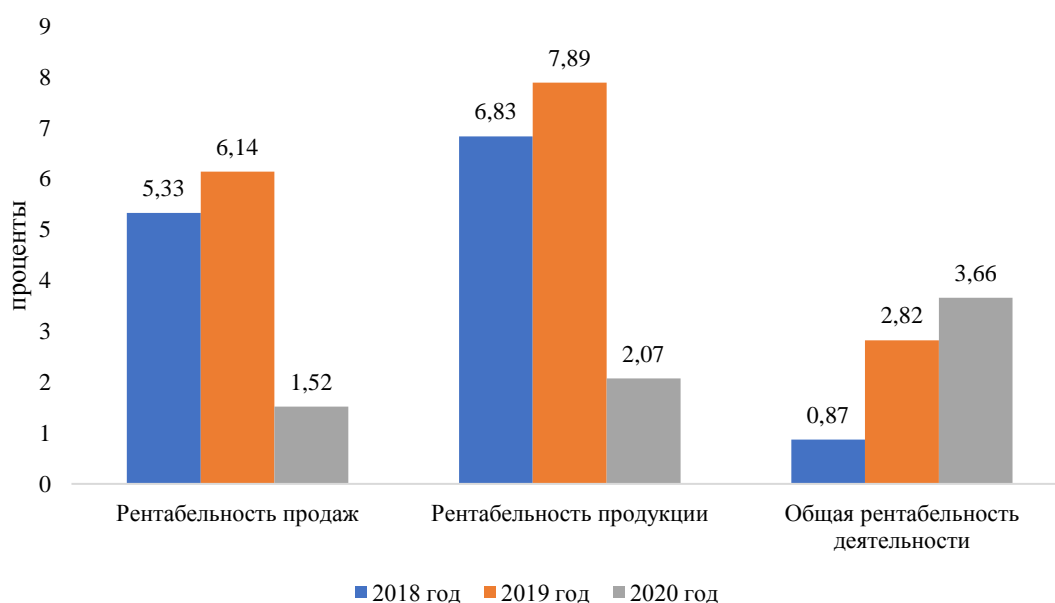


Рисунок 2.3 – Показатели рентабельности деятельности стоматологической клиники «Вэлэдент»

Показатель рентабельности продукции также снизился с 6,83 % до 2,07 %, что является негативным моментом и говорит о падении уровня прибыли, который генерирует 1 руб. затрат, вложенных в оказание услуг предприятия. Общая рентабельность деятельности стоматологической клиники «Вэладент» в 2018 г. составила 0,87 %, в 2019 г. она выросла до 2,82 %, а в 2020 г. до 3,66 %, что является позитивной тенденцией. В целом, снижение показателей рентабельности продаж и рентабельности является негативным моментом и говорит о падении эффективности основной деятельности предприятия.

Таким образом, стоматологическая клиника «Вэладент» была открыта в 2001 г. Сегодня стоматологическая клиника имеет 4 филиала в г. Челябинске. Основными услугами стоматологии «Вэладент» являются оказание услуг в области детской, хирургической, терапевтической, ортодонтической и ортопедической стоматологии. Проведенная оценка финансовых результатов деятельности организации выявила снижение итоговых финансовых результатов, показателей рентабельности деятельности и использования активов, что произошло, главным образом, за счет снижения объема оказания услуг и говорит о падении эффективности бизнеса компании.

2.2 Оценка внешней среды сети стоматологий «Вэладент» г. Челябинск

Далее проведем анализ макросреды стоматологической клиники «Вэладент». Оценка теоретических источников показала, что подавляющее большинство авторов для внешнего анализа предлагают использовать PEST анализ. Факторы PEST-анализа для стоматологической клиники «Вэладент» отражены в таблице 2.3

Таблица 2.3 – Факторы PEST-анализа для стоматологической клиники «Вэладент»

Р	Е
<p>Ужесточение требований государства к стоматологическим клиникам</p> <p>Отсутствие государственного регулирования конкуренции и тарифов в отрасли</p> <p>Стабильная политическая ситуация в РФ</p>	<p>Падение спроса на услуги в связи с пандемией коронавируса</p> <p>Снижение покупательной способности населения</p> <p>Прогноз роста отрасли стоматологических услуг</p>

Окончание таблицы 2.3

S	T
Падение числа квалифицированных кадров Рост числа людей предпенсионного и пенсионного возраста Сокращение рождаемости	Постоянные нововведения в области технологий оказания стоматологических услуг

К числу политических факторов, влияющих на деятельность «Вэлэдент», можно отнести:

- отсутствие государственного регулирования конкуренции и тарифов в отрасли;
- стабильная политическая ситуация в РФ;
- ужесточение требований государства к стоматологическим клиникам.

Рассмотрим данные факторы более подробно.

Отсутствие государственного регулирования конкуренции и тарифов в отрасли можно отнести к числу ключевых факторов политического характера, позитивно влияющих на конкурентоспособность стоматологической клиники «Вэлэдент», так как предоставляет возможность организации самостоятельно устанавливать уровень цен на товары, как в целях покрытия затрат и получения прибыли, так и в целях использования цен в качестве инструментов в конкурентном соперничестве с другими игроками рынка стоматологических услуг.

Стабильная политическая ситуация в РФ является позитивным фактором, в связи с отсутствием в 2021 г. масштабных политических выборов или намерения смены правительства или кабинета министров.

Ужесточение требований государства к стоматологическим клиникам можно отнести к негативно влияющим факторам политической направленности. С 1 июля 2021 года вступает в силу Федеральный закон от 31 июля 2020 г. №ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации». Новый закон сильно видоизменит государственный контроль и надзор за бизнесом, в том числе за стоматологическими клиниками, которые могут проводиться путем контрольной закупки, мониторинговой закупки, выборочного

контроля, инспекционного визита, рейдового осмотра, документарной и выездной проверки. Проверки будут проводиться на плановой и внеплановой основе путем совершения инспектором и лицами, привлекаемыми к проведению контрольного мероприятия контрольных действий: осмотр; досмотр; опрос; получение письменных объяснений; истребование документов; отбор проб; инструментальное обследование; испытание; экспертиза; эксперимент. Кроме того, с 1 января 2021 года вступают в действие правила проведения рентгенологических исследований, в том числе в стоматологии, что установлено Приказом Министерства здравоохранения РФ от 9 июня 2020 г. № 560н «Об утверждении правил проведения рентгенологических исследований», которые ужесточают требования к оборудованию и площади рентген кабинетов.

К числу экономических факторов, влияющих на деятельность стоматологической клиники «Вэладент», можно отнести:

- падение спроса на услуги в связи с пандемией коронавируса;
- инфляционные процессы;
- снижение потребительских доходов населения;
- прогноз роста отрасли стоматологических услуг.

Рассмотрим данные факторы более подробно.

Падение спроса на услуги в связи с пандемией коронавируса можно отнести к ключевым факторам внешней среды экономической направленности, оказывающим наибольшее отрицательное воздействие. Предприятие не относится к числу наиболее пострадавших отраслей, таких как сфера досуга или общественного питания, однако изменение структуры и снижение потребления оказывает негативное влияние на все компании реального сектора экономики, в том числе и стоматологической клиники «Вэладент».

Последствия пандемии Covid оказали негативное влияние на отрасль стоматологических услуг путем падения числа стоматологических приемов, за счет:

- ограничительных мер, при которых посещение клиники ограничено экстренными случаями,
- снижения доходов населения, так как на первый план вышли расходы на продукты питания и другие обязательные расходы,
- закрытие ряда стоматологических клиник и кабинетов из-за режима самоизоляции [41].

Из-за строгого режима самоизоляции и запрета на оказание плановой медпомощи в некоторых регионах выручка упала на 80% по сравнению со временем до введения ограничений, а в стоматологии и реабилитации – на 90%.

При этом на зарплату сотрудникам обычно тратится около 60–65% от месячной прибыли частных медучреждений. Их убытки по фонду оплаты труда могут составить до 15 млрд руб. в месяц. Это сильно отличается от многих предприятий. Доходы от поездки на Uber, которую кто-то не взял, или еда, которую они не купили в ресторане, потеряна навсегда. Но COVID-19 не отменяет кариес или не устраняет ретинированные зубы мудрости. Эту реставрацию еще нужно будет сделать, и эти зубы мудрости все равно нужно будет удалить. Будет потеряна прибыль от гигиенических процедур, и в зависимости от того, как в конечном итоге пойдет выздоровление, доход от некоторых выборных процедур может быть потерян. Но, в отличие от многих других предприятий, этот отложенный доход создает резерв, который поможет выздоровлению стоматологической отрасли в гораздо большей степени, чем многие другие [22].

Отрицательным влиянием обладает и фактор экономической направленности, связанный со снижением покупательной способности населения, что связано с падением в течение ряда последних лет реальных располагаемых доходов физических лиц. Данное обстоятельство оказывает негативное влияние как на традиционные отрасли, связанные с потреблением, так и на состояние национальной экономики в целом.

Прогноз роста отрасли стоматологических услуг можно отнести к позитивным факторам экономической направленности.

По прогнозам BusinesStat, в 2021–2024 гг. натуральный объем рынка стоматологических услуг будет демонстрировать невысокий темп роста и в 2024 г. составит 281,3 млн приемов, что на 3,8 % превысит значение 2019 г. Поддерживать положительную динамику рынка стоматологии будет популяризация детской стоматологии, необходимость перелечивания зубов, старение населения России и другие факторы. Объем рынка стоматологических услуг России и его динамика по данным агентства BusinesStat [42] отражены на рисунке 2.4

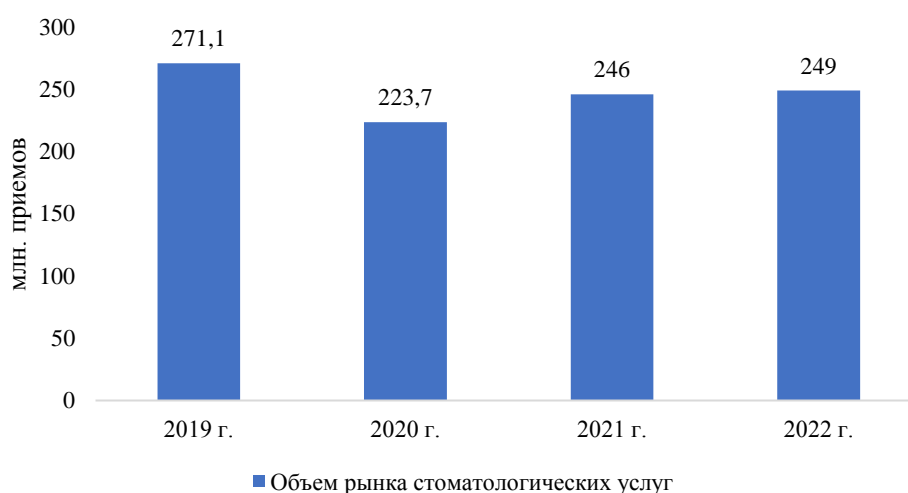


Рисунок 2.4 – Объем рынка стоматологических услуг России и его динамика по данным агентства BusinesStat

В 2019 году объем рынка стоматологических услуг в абсолютном выражении составил 271,1 млн. приемов, в 2020 г. этот показатель в связи с эпидемией коронавируса снизился до 223,7 млн. приемов.

В последующие годы показатель вновь возрастет и будет колебаться на уровне 246–249 млн приемов, считают в BusinesStat.

По данным компании, в 2019 г. 186,7 млн. стоматологических приемов (68,9 %) были оплачены из средств фонда ОМС, остальные услуги (84,4 млн или 31,1 %) были оказаны на коммерческой основе. В 2018 г. доля услуг по виду оплаты была примерно такой же – 69 % и 31 % соответственно [42]. В г. Челябинске стоматологический рынок уже прошел экстенсивный этап роста. Стабильный

уровень количества совершенных стоматологических приемов поддерживается необходимостью перелечивания зубов, а также благодаря появлению новых эстетических стандартов «улыбки». Клиентская база стоматологии при этом растет крайне медленно.

К ключевым факторам внешней среды социальной направленности можно отнести:

- падение числа квалифицированных кадров;
- рост числа людей предпенсионного и пенсионного возраста;
- сокращение рождаемости.

Падение уровня высоко квалифицированных сотрудников оказывает наибольшее отрицательное воздействие на организацию. Данное обстоятельство объясняется демографическим провалом, произошедшим после перестройки и распадом СССР. Это может привести к проблемам с наймом сотрудников и ростом затрат на привлечение и удержание грамотных специалистов. Также сильное влияние на организацию оказывает снижение численности населения трудоспособного возраста. Это может привести к сложностям в наборе рабочего персонала, а также отрицательно влияет на другие отрасли, выступающие потребителями продукции компании. Однако данный фактор может оказать и позитивное влияние, так как увеличит запросы на некоторые виды стоматологических услуг, ориентированных на людей старшего возраста.

Наименьшее влияние на компанию оказывает снижение рождаемости, так как услуги компании не зависят от количества детей в стране.

Фактором технологической направленности, обладающий позитивным влиянием для клиники «Вэлладент», является разработка новых видов технологий, внедряемых в практику стоматологического лечения, что может сформировать новые рынки сбыта и привлечь новых клиентов. К примеру, в отрасли появились новые услуги. Одна из них – «тест-драйв» улыбки: на 3D-принтере изготавливается тестовая улыбка – фрагмент зубного ряда, максимально приближенный к результату, который человек получит после лечения. Услуга актуальна при

протезировании, когда пациенту предстоит установка ортопедических конструкций. Еще одна услуга, становящаяся все более востребованной, – всесторонняя диагностика по концепции check up. Комплексное обследование пациента позволяет выявить дополнительные причины стоматологических заболеваний и составить оптимальное лечение.

Далее в целях анализа внешней среды составим ее профиль в разрезе возможностей и угроз, что предполагает составление перечня факторов, оценки удельного веса и степени важности каждого из них таблица 2.4.

Таблица 2.4 – Профиль внешней среды для «Вэлдент»

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Интегральная оценка
Социальные факторы				
Падение числа квалифицированных кадров	2	1	-1	-2
Рост числа людей предпенсионного и пенсионного возраста	3	1	-1	-3
Сокращение рождаемости	2	1	-1	-2
Итого	-	-	-	-7
Экономические факторы				
Падение спроса на услуги в связи с пандемией коронавируса	3	3	-1	-9
Снижение покупательной способности населения	3	3	-1	-9
Прогноз роста отрасли стоматологических услуг	3	3	+1	9
Итого	-	-	-	-9
Политические факторы				
Ужесточение требований государства к стоматологическим клиникам	1	1	-1	-1

Окончание таблицы 2.4

Отсутствие государственного регулирования конкуренции и тарифов в отрасли	1	1	+1	1
Стабильная политическая ситуация в РФ	1	1	+1	1
Итого	-	-	-	1
Технологические факторы				
Постоянные нововведения в области технологий оказания стоматологических услуг	1	1	+1	1
Итого	-	-	-	1
Всего	-	-	-	-14

В целом можно сказать, что внешняя среда отрицательно влияет на деятельность стоматологической клиники «Веладэнт». Совокупное влияние факторов составило –14. При этом позитивное влияние имеют политические и технологические факторы. Наибольшее отрицательное влияние оказывают социальные и экономические факторы внешней среды.

В целях оценки микроокружения рынка стоматологических услуг проведем анализ конкурентных сил с помощью модели М. Портера, которая предполагает оценку силы потребителей, поставщиков, действующих конкурентов, угрозы со стороны действующих конкурентов и товаров-заменителей. На начальном этапе необходимо подробно анализируются каждая из пяти представленных сил, которые определяют уровень конкуренции и, следовательно, привлекательность ведения бизнеса в отрасли стоматологических услуг.

Оценка рыночной власти покупателей на рынке стоматологических услуг г. Челябинска проводится в таблице 2.5

Таблица 2.5 – Оценка рыночной власти покупателей на рынке стоматологических услуг г. Челябинска

Параметр оценки	Влияние на рынок стоматологических услуг г. Челябинска	Оценка влияния
Доля посетителей с большим количеством посещений	Высокая. Услуги стоматологии ориентированы исключительно на физических лиц, некоторые из них проходят комплексное лечение или нуждаются в постоянном уходе	Высокая
Склонность к переключению на услуги-субституты	Субститутами для стоматологических услуг является проведение гигиенической профилактики в домашних условиях, однако полностью заменить некоторые виды стоматологической помощи невозможно, в связи с чем склонность к переключению оценивается как низкая	Низкая
Чувствительность к цене	При наличии высоких цен клиенты могут уйти к конкурентам	Высокая
Потребители не удовлетворены качеством оказания услуг	При наличии низкого качества услуг клиенты могут уйти к конкурентам	Высокая

Таким образом, влияние рыночной власти потребителей на рынок стоматологических услуг оценивается как высокое в связи с высокой чувствительностью клиентов к цене и качеству услуг.

Рассмотрим влияние рыночной власти поставщиков на рынок стоматологических услуг г. Челябинска в таблице 2.6

Таблица 2.6 – Оценка рыночной власти поставщиков на рынок стоматологических услуг г. Челябинска

Параметр оценки	Влияние на рынок стоматологических услуг г. Челябинска	Оценка влияния
Количество поставщиков	На рынке представлено ограниченное число поставщиков стоматологических материалов, значительная часть продукции импортируется из-за рубежа	Высокая
Ограниченность ресурсов поставщиков	На рынке представлено ограниченное число поставщиков и размер их партии также ограничен	Высокая
Издержки переключения	Издержки переключения средние, так как большая часть стоматологического оборудования предполагает использование материалов от любых поставщиков	Средняя

Окончание таблицы 2.6

Приоритетность направления для поставщика	Чаще всего поставщики являются узконаправленными предприятиями, работающими исключительно в сфере стоматологических материалов, в связи с этим приоритетность отрасли является высокой	Средняя
---	--	---------

Влияние рыночной власти поставщиков на рынок стоматологических услуг г. Челябинска можно описать как среднее, так как отрасль является приоритетной для поставщиков, а издержки переключения не высокими. Негативным моментом является ограниченность ресурсов и количества поставщиков.

Рассмотрим влияние угрозы появления новых игроков на рынок стоматологических услуг г. Челябинске.

На сегодняшний день рынок стоматологических услуг России в целом и г. Челябинска в частности можно охарактеризовать в качестве довольно неоднородных с точки зрения численности сотрудников, их квалификации и числа клиентов, обслуживаемых ими.

В разрезе типов стоматологические клиники, можно классифицировать следующим по образом:

- одиночные стоматологические кабинеты и клиники;
- сети стоматологических клиник;
- многопрофильные медицинские центры, оказывающие, в том числе, стоматологические услуги.

По стоимости оборудования и уровню цен стоматологические клиники делят на премиум сегмент, средний сегмент и эконом сегмент.

На рынке стоматологии России и г. Челябинска наиболее распространены организации, работающие в сегменте эконом-класса.

Зачастую таким учреждением является стоматологический кабинет с несколькими установками.

По различным экспертным оценкам, их доля составляет около половины рынка. Как правило, такие кабинеты открываются в новых жилых комплексах и оказывают услуги только по направлениям терапии и хирургии.

В разрезе стоматологической специализации клиники делят на:

- специализирующиеся на детской стоматологии;
- специализирующиеся на стоматологии для беременных и во время грудного вскармливания;
- оказывающие специализированное лечение заболеваний слизистой оболочки полости рта;
- специализирующиеся на эстетической стоматологии;
- специализирующиеся на ортопедической стоматологии;
- специализирующиеся на ортодонтической стоматологии;
- специализирующиеся на хирургической стоматологии и т.д. [17].

Оценка угрозы появления новых игроков на рынке стоматологических услуг г. Челябинска отражена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Оценка угрозы появления новых игроков на рынке стоматологических услуг г. Челябинска

Параметр оценки	Влияние на рынок стоматологических услуг г. Челябинска	Оценка влияния
Дифференциация услуги	Клиники могут предлагать различные виды стоматологических услуг	Высокая
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль средний	Средняя
Политика правительства	Отрасль стоматологических услуг регулируется Правительством с точки зрения контроля за качеством оказания услуг	Высокая
Готовность существующих игроков к снижению цен	В связи с высокой конкуренцией клиники готовы снижать цены и использовать различные методы стимулирования сбыта	Высокая
Темп роста отрасли	Средние	Средние

Угроза появления конкурентов в виде новых игроков рынка стоматологических услуг, имеет высокий уровень из-за наличия среднего уровня инвестиций и затрат для входа на рынок и готовностью других игроков рынка снижать цены.

Рассмотрим влияние угрозы появления продуктов-заменителей стоматологических услуг г. Челябинска в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Оценка уровня угрозы появления продуктов-заменителей стоматологических услуг г. Челябинска

Параметр оценки	Влияние на рынок стоматологических услуг г. Челябинска	Оценка влияния
Склонность покупателей к обращению за стоматологическими услугами	Рынок стоматологических услуг находится на стадии зрелости, услуги относятся к традиционным	Низкая
Качество и эффект от оказанной услуги	Степень удовлетворенности качеством и эффектом от оказанной стоматологической услуги оказывает сильное влияние на покупателя в части повторного использования услуг конкретной стоматологической клиники	Высокая
Стоимость переключения на услугу конкурентов	Низкая	Высокая
Уровень восприятия дифференциации услуг	Высокая. Даже не значительное изменение в параметре услуги оказывает влияние на выбор клиента	Высокая

Со стороны продуктов-заменителей существует высокая угроза, которую можно нивелировать за счет имеющегося перечня стоматологических услуг или предоставляя заказчику бонусы или скидки.

Рассмотрим уровень конкуренции на рынке стоматологических услуг. Наиболее крупными сетевыми стоматологическими клиниками в г. Челябинске, выступающими конкурентами для анализируемого предприятия «Вэладент» являются сеть клиник «Сити Смайл», сеть клиник «Стоматологическая практика», сеть клиник «Эталон». Наиболее крупными игроками рынка стоматологических услуг в г. Челябинске являются такие стоматологические клиники и сети как «Эстетика», «Сити Смайл Family», «Швейцарская стоматология» «Стоматологическая практика», «Вэладент», «Бэби-дент», «Зуб даю», «Студия

эстетической стоматологии Да Винчи», «Эталон», «Ната-дент», «Семейная стоматологическая клиника», «Скиф» [40].

Стоматология «Эстетика», основанная в 2016 году в Челябинске, позиционирует себя, как один из первых центров дентальной имплантации, оказывающий услуги протезирования и имплантации, ортодонтии, ортопедии, отбеливания и лечения зубов.

Стоматологическим центр «Сити Смайл», имеет филиалы, которые расположены в трех районах Челябинска – Центральным, Калининском, Советском. Первая клиника была открыта в 2008 году на ул. Братьев Кашириных. В 2018 г. стоматологическая сеть Сити Смайл получила награду «Лучшее предприятие России» и «Звезда качества». В клинике действует 18 кабинетов, в том числе для профессиональной гигиены полости рта, терапии, имплантации, хирургии, ортодонтии, ортопедии, детский кабинет. Также в стоматологии есть 2 кабинета 3Д-томографии, позволяющие проводить терапию под рентгенографическим контролем.

Клиника «Швейцарская стоматология», расположенная в бизнес-центре «Челябинск-сити» стала победителем в рейтинге лучших стоматологических клиник 2019 г. в России по версии «Startsmile» и ИД «Коммерсантъ». Также Швейцарская стоматология награждена наградой «Звезды качества», которая была присуждена за достижения в бизнесе и высочайшее качество.

Опыт работы каждого врача, трудящегося в Швейцарской стоматологии, не меньше 11 лет. Причем все дантисты регулярно повышают квалификацию в лучших европейских центрах, разрабатывающих и внедряющие инновационные технологии.

Группа клиник «Стоматологическая практика» заняла седьмое место в ТОП-100 лучших стоматологий России 2016 г. После лечения пациентам выдают снимки, подтверждающие качество проделанной работы. Сеть популярных клиник разработала специальную программу пожизненного сохранения зубов от кариеса. Клиника предлагает выгодное лечение зубов в рассрочку. Все консультации

проводятся бесплатно. При необходимости любые конструкции изготавливают и устанавливают за 1 день. Также в стоматологии осуществляют цифровую реставрацию CEREC.

Центр современной стоматологии «Вэладент», основанный в 1999 году, в Челябинске. Центр занимает 15 место в ТОП-100 лучших стоматологических клиник России., «Вэладент» специализируется на протезировании зубов без швов и разрезов. Здесь можно поставить импланты Nobel BioCare (США, Швеция), Straumann (Швейцария), Osstem (Корея). За время работы специалисты клиники установили больше 30 000 имплантов с пожизненной гарантией. Также в стоматологии проводится удаление и лечение зубов. Другие услуги: лоскутные операции, плазмолифтинг, терапия стоматита и десен «Vector», исправление прикуса. При лечении детей в Вэладент возможно применение медикаментозного сна.

«Бэби–дент» – это стоматология для маленьких пациентов, работающая более 25 лет. В клинике трудится 15 квалифицированных врачей с психологической и педагогической подготовкой. Минимальный стаж докторов, работающих в клинике – 18 лет, максимальный – 42 года.

«Зуб даю» – это стоматология, основанная в Челябинске в 2019 году. Отличительная особенность клиники – низкие цены при высоком качестве предоставляемых услуг. Клиника предлагает комплексное лечение, начиная с КТ и заканчивая цифровой стоматологией.

Дентальная лаборатория и стоматология «Да Винчи» была основана в 2005 г. в Челябинске. Зубные врачи проводят профессиональную гигиену ротовой полости, отбеливание зубов, лечение десен, сложная имплантация, установку брекетов, коронок, виниров. Качество терапии в клинике Да Винчи соответствует стандарту ISO 9001 международного уровня. Лечение осуществляется под микроскопом KarlZeiss с использованием специальной машинки, обрабатывающей корневые каналы. В стоматологии DA VINCI есть своя зуботехническая лаборатория,

оборудованная цифровой технологией CAM/CAD. Это обозначает, что все коронки и протезы изготавливаются с компьютерной точностью.

Клиника «Эталон» предлагает весь комплекс услуг, начиная с рентгена и заканчивая хирургическими манипуляциями. Приоритет стоматологии – сохранение здоровья десен и зубов, реставрация зубов. Специалисты обеспечивают своим пациентам максимальный комфорт посредством обезболивания эффективными и качественными анестетиками. Также каждому пациенту гарантируется инфекционная безопасность. Опыт работы врачей, трудящихся в Эталоне – не менее 18 лет. В клинике проводится рентгенография, восстановление зубов (GC Gradia Direct, Filtek Suprime), терапия пульпита и кариеса, осуществляются профессиональные гигиенические процедуры на оборудовании «Вектор».

Стоматология «Ната–дент», была основана в Челябинске в 2005 г. Клиника специализируется на терапии беременных женщин и детей и предлагает им пройти специальную программу против развития кариозных болезней у мамы и будущего ребенка. После лечения риск развития кариеса уменьшается на 43 %. «Ната–дент» предоставляет ряд хирургических процедур – удаление, синус-лифтинг, перикоронит, вылушивание кисты. Другие услуги – съемное и несъемное протезирование, отбеливание, шинирование зубов и многое другое. Также уделяется особое внимание эстетической стоматологии – профессиональная гигиена, коронки из циркония, виниры, отбеливание и другое.

Стоматология «Семейная стоматологическая клиника» оказывает услуги по выполнению различных стоматологических манипуляций. Эту стоматологию называют «семейной», так как в ней созданы все условия для безболезненной и комфортной терапии маленьких и взрослых пациентов. А пожилым клиентам клиника предоставляет скидки на имплантацию. Работа клиники была замечена экспертами. Клиника вошла в рейтинг ТОП-100 лучших стоматологий России по версии журнала «Startsmile». Чтобы постоянно поддерживать высокий уровень услуг, врачи периодически проходят обучение и повышают квалификацию.

Семейная стоматологическая клиника предоставляет лечение зубов в кредит, рассрочку или по полису ДМС. На любые виды услуг дается гарантия.

Стоматология «Скиф» была открыта в Челябинске в 1992 году. У клиники есть 6 собственных патентов. В команде стоматологов трудятся настоящие профессионалы – аспиранты кафедры ортопедии (ЮУГМУ), кандидаты и доктора наук. У сети стоматологических клиник Челябинска имеется три своих зуботехнических лабораторий, где быстро и качественно изготавливаются любые виды имплантов. Все кабинеты стоматологии оснащены передовым европейским оборудованием – фрезеры (ZIRKONZAHN, Cerec Premium), компьютерный томограф (Planmeca Pro Max 3D) и прочее. Стаж работы дантистов, трудящихся в стоматологии – от 11 лет.

Проведем сравнение основных конкурентов сети стоматологических клиник «Вэладент» в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Сравнение основных конкурентов сети стоматологических клиник «Вэладент»

Клиники для сравнения	Ассортимент услуг			Уровень цен			Профессионализм персонала			Всего
	Вес	Балл	Оценка	Вес	Балл	Оценка	Вес	Балл	Оценка	
Вэладент	0,3	5	1,5	0,4	4	1,6	0,3	5	1,5	4,6
Эстетика	0,3	5	1,5	0,4	4	1,6	0,3	5	1,5	4,6
Сити Смайл	0,3	5	1,5	0,4	5	2,0	0,3	5	1,5	5,0
Швейцарская стоматология	0,3	4	1,2	0,4	4	1,6	0,3	5	1,5	4,3
Стоматологическая практика	0,3	5	1,5	0,4	5	2,0	0,3	5	1,5	5,0
Бэби-Дент	0,3	4	1,2	0,4	4	1,2	0,3	5	1,5	3,9
Зуб даю	0,3	5	1,5	0,4	5	2,0	0,3	5	1,5	5,0
Да Винчи	0,3	5	1,5	0,4	5	2,0	0,3	5	1,5	5,0
Эталон	0,3	5	1,5	0,4	5	2,0	0,3	5	1,5	5,0
Ната-Дент	0,3	4	1,2	0,4	4	1,2	0,3	5	1,5	3,9
Семейная стоматологическая клиника	0,3	5	1,5	0,4	5	2,0	0,3	5	1,5	5,0
Скиф	0,3	5	1,5	0,4	5	2,0	0,3	5	1,5	5,0

Таким образом, рынок стоматологических услуг в г Челябинске можно назвать высококонкурентным. Стоматологические клиники имеют развитую филиальную сеть, качественное оборудования, расположены в местах с хорошей транспортной и пешеходной доступностью. В большинстве своем клиники предлагают сходный набор стоматологических услуг разной направленности и имеют сходный уровень цен.

В связи с этим уровень угрозы со стороны действующих конкурентов можно оценить как высокий.

Обобщим полученные выводы в таблице 5 и проведем оценку влияние факторов по пятибалльной шкале, где значение «1» говорит о минимальном уровне давления, а значение «5» – о максимальном давлении на рынок стоматологических услуг.

Таблица 2.10 – Матрица 5 конкурентных сил по М. Портеру для рынка стоматологических услуг г. Челябинска

Фактор	Содержание фактора	Сила влияния фактора
Сила потребителей	Имеет высокий уровень, клиенты чувствительны к цене и качеству, цена переключения на услуги конкурентов низкая	5
Сила поставщиков	Имеет высокий уровень, в отрасли существует ограниченное число поставщиков стоматологических материалов, однако стоимость переключения на другого поставщика средняя	4
Угроза появления новых конкурентов	Имеет высокий уровень, так как отрасль имеет низкие входные барьеры	5
Сила действующих конкурентов	Имеет высокий уровень, в г. Челябинске присутствует значительное число развитых филиальных сетей стоматологических клиник	5
Угроза появления товаров-заменителей	Высокая из низкой стоимости переключения на услугу конкурентов, и высокий уровень восприятия дифференциации стоматологических услуг	5

В целом, анализ микроокружения рынка стоматологических услуг, проведенный при помощи матрицы пяти сил М. Портера показал, что компания функционирует в отрасли, имеющей низкие входные барьеры. Предприятие имеет высокую зависимость от клиентов и высокий риск угрозы переключения на услуги-заменители, высокий уровень угрозы со стороны потенциальных конкурентов. Положительным моментом является средний уровень зависимости от поставщиков.

Таким образом, анализ макроокружения, проведенный при помощи PEST-анализа, показал, что внешняя среда в целом отрицательное влияет на деятельность стоматологической клиники «Веладент». При этом позитивное влияние имеют политические и технологические факторы. Наибольшее отрицательное влияние оказывают социальные и экономические факторы внешней среды. Анализ микроокружения рынка стоматологических услуг, проведенный при помощи модели 5 сил М. Портера, показал, что рынок имеет низкие входные барьеры, высокую зависимость от клиентов и высокий риск угрозы переключения на услуги-заменители, высокий уровень угрозы со стороны потенциальных конкурентов.

2.3 Анализ внутренней среды

В целях оценки факторов внутренней среды стоматологической клиники «Веладент» используем концепцию 4P (маркетинг-микс, комплекс маркетинга).

Комплекс маркетинга представляет собой набор переменных факторов маркетинга, которые поддаются контролю, совокупность которых предприятие использует в стремлении вызывать желаемую соответствующую реакцию со стороны целевого рынка.

Функция маркетинг-микс заключается в том, чтобы сформировать набор (mix), который максимизирует эффективность организации.

Комплекс маркетинга в его каноническом виде «4P», разработанного Джерри Маккарти, включает 4 элемента:

– продукт (Product), представляющий собой совокупность всего того, что конкретное предприятие может предложить на рынке вниманию потребителя для

приобретения, использования или потребления. Он включает в себя как материальные, так и нематериальные (услуги) компоненты;

– цена (Price), выполняющая исключительно важную функцию получения выручки от реализации продукта и являющаяся средством установления определенных взаимоотношений между предприятием и его клиентами;

– дистрибуция или сбыт (Place), обеспечивающий эффективную реализацию продукта, включая каналы, по которым он распространяется и доводится до потребителя.

– коммуникации или продвижение (Promotion), включающие в себя все элементы взаимодействия между предприятием и другими субъектами рынка для обеспечения стабильной и эффективной деятельности по формированию спроса и продвижению продукта на рынок.

Рассмотрим указанные элементы более подробно.

1.Product. Стоматологическая клиника оказывает широкий спектр услуг, таких как оказание услуг в области детской стоматологии, услуги по консультации и диагностики пациентов, в области компьютерной 3D томография, имплантация зубов, в том числе по программе All-on-4, протезирование зубов, гигиена полости рта, лечение кариеса, исправление прикуса при помощи брекет системы, отбеливание зубов и др. Данный набор услуг является широким, однако к его недостаткам можно отнести, то что его можно назвать стандартным для стоматологических клиник, а значит, он не формирует для «Вэладент» конкурентных преимуществ.

2.Place. Компания имеет 4 филиала, однако представлена преимущественно в Центральном, Курчатовской и Калининском районе г. Челябинска. Отсутствие филиалов в других районах города можно назвать слабой стороной клиники. Преимущество можно назвать удобный режим работы клиники и ее филиалов.

3. Price. Компания предлагает своим клиентам ценовые акции, а также скидки в «счастливые часы». Однако уровень цен можно назвать выше средне рыночного.

4.Promotion. Основными используемыми способами рекламы в стоматологической клинике «Вэладент» являются использование билбордов, баннеров, рекламы в печатных изданиях и на ТВ, печать брошюр, изготовление сувенирной продукция с логотипом клиники, прямая реклама при помещении клиники, осуществление SMS и Email рассылок.

Проведем оценку факторов внутренней среды для стоматологической клиники «Вэладент» по модели маркетинг-микса (4P) в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Оценка факторов внутренней среды для стоматологической клиники «Вэладент»

Элемент маркетинг микса	Описание элемента	Оценка элемента
Product	Отсутствие уникальных услуг в ассортименте	Слабая сторона
Place	Наличие филиалов не во всех районах г. Челябинска	Слабая сторона
Place	Удобный режим работы	Сильная сторона
Price	Уровень цен выше среднего	Слабая сторона
Promotion	Высокая известность в г. Челябинске	Сильная сторона
Promotion	Широкий перечень используемых инструментов сбыта	Сильная сторона

Таким образом, анализ внутренней среды с использованием концепции маркетинг микса (4P) показал, что к сильным сторонам «Вэладент» можно отнести удобный режим работы, высокую известность в г. Челябинске, широкий перечень используемых инструментов сбыта. К слабым сторонам можно отнести отсутствие уникальных услуг в ассортименте, наличие филиалов не во всех районах г. Челябинска, уровень цен выше среднего по отрасли.

2.4 Анализ процесса взаимодействия с клиентами сети стоматологий «Вэладент»

На сегодняшний день стоматологическая клиника «Вэладент» имеет собственную маркетинговую стратегию развития, которая закреплена

программный документ в виде локального акта, утвержденного директором организации «Программа стратегического развития стоматологической клиники «Вэладент» на период до 2022 года.

В данном документе закреплена миссия клиники, ее стратегические приоритеты, видение и ее стратегические цели.

Миссия клиники была рассмотрена ранее, а ее стратегическими приоритетами являются следующие:

- ключевой рынок работы – г. Челябинск;
- ключевой сегмент бизнеса – терапевтическое и хирургическое лечение зубов;
- позиционирование в среднем ценовом сегменте;
- увеличение качества обслуживания клиентов.

Видение: стоматологическая клиника «Вэладент» – лидер г. Челябинска по количеству филиалов и числу пациентов.

Стратегическими целями стоматологической клиники «Вэладент» являются:

- расширение филиальной сети клиники в г. Челябинске путем открытия двух филиалов в Металлургическом и Тракторозаводском районе;
- увеличение объема продаж на 5 %;
- увеличение рентабельности деятельности до 5 %;
- повышение профессионализма персонала за счет регулярного проведения тренингов.

На сегодняшний день стоматологическая клиника «Вэладент» имеет собственную маркетинговую стратегию развития, которая закреплена программным документом в виде локального акта, утвержденного директором организации «Программа стратегического развития стоматологической клиники «Вэладент» на период до 2022 года.

В данном документе отражена миссия клиники «Вэладент», ее стратегические приоритеты, видение, стратегические цели и целевые параметры деятельности.

В стоматологической клинике «Вэладент» весь процесс взаимодействия с пациентами можно разделить на следующие этапы:

- привлечение пациентов в клинику;
- удержание пациентов в клинике;
- стимулирование активности посещения клиентов.

При этом привлечение, удержание и стимулирование клиентов происходит в клинике «Вэладент» посредством применения различных маркетинговых инструментов (реклама, рассылки, акции, комплексные предложения и допродажи).

Характеристика используемых способов рекламы в стоматологической клинике «Вэладент» представлена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Характеристика используемых способов рекламы в стоматологической клинике «Вэладент»

Вид рекламы	Характеристика используемого типа реклама
Наружная реклама	Билборды, баннеры
Реклама в СМИ	Реклама в газетах и на ТВ
Печатная реклама	Листовки, брошюры
Прямая реклама	При посещении клиники
Реклама на сувенирах (брендирование)	Сувенирная продукция с логотипом клиники
Другие способы	SMS-рассылки, Email-рассылки

Таким образом, основными используемыми способами рекламы в стоматологической клинике «Вэладент» являются использование билбордов, баннеров, рекламы в печатных изданиях и на местном телевидении, печать брошюр, изготовление сувенирной продукция с логотипом клиники, прямая реклама при посещении клиники, осуществление SMS и Email рассылок клиентам.

Также в стоматологической клинике «Вэладент» постоянно происходит обновление ценовых акций и комплексных предложений.

На момент написания работы на сайте клиники действовали следующие виды акций, представленные в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Характеристика используемых акций в стоматологической клинике «Вэладент»

Название акции	Описание
Лечение во сне детей от 3 390 руб.	Распространяется на хирургическое и терапевтическое лечение детей во сне в рамках услуг «Вэладент Джуниор»
Имплантация «Готовый зуб» – на Osstem 40000 р.	Предполагает услуги по комплексной имплантации с пожизненной гарантией
Отбеливание зубов Zoom 4 – Скидка 40%	Отбеливание зубов в центре современной стоматологии «Вэладент» по инновационной системе Zoom 4 (Зум 4) со скидкой 40%.
Удаление зуба – от 2400 руб.	Акция не распространяется на зубы мудрости, ретинированные и дистопированные зубы
Комплекс профессиональной гигиены за 3390 руб.	Комплекс профессиональной гигиены полости рта из шести этапов со скидкой 1 000 рублей за 3390 р.
Скидка именинникам и первичным пациентам – 15%	Дарим именинникам скидку 15%. Акция действует за неделю до и после Дня Рождения. А тем кто впервые записался на прием через сайт - скидка 15%.
Удаление зуба мудрости от 3 800 руб.	Акция распространяется на зубы мудрости верхней челюсти
Минус 25% комплекс профессиональной гигиены для Беременных	Комплекс профессиональной гигиены полости рта из шести этапов

Также в стоматологической клинике на постоянной основе действует акция «Счастливые часы».

На официальном сайте регулярно появляются скидки на стоматологию – в рамках программы «Счастливые часы». В расписании каждого специалиста предусмотрены часы приема, когда лечение или диагностика осуществляется со

скидкой до 20 %! Предложения ограничены, по каждому указывается отделение, где принимает врач, дата и точное время.

Например, на момент написания работы на сайте в рамках акции «Счастливые часы» было предложено:

- проведение комплекса профессиональной гигиены 3390 рублей;
- проведение консультации по имплантации – 0 рублей.

Также в стоматологической клинике действуют программы корпоративного обслуживания и обслуживания по ДМС.

В клинике предлагают три программы корпоративного обслуживания:

– авансовая. При заключении договора и определения списка сотрудников, участвующих в корпоративной программе, вносится аванс на обслуживание. Ежемесячно предоставляется отчет о выполненных работах для каждого сотрудника. Если авансовый платеж не использован в течение текущего месяца – он переносится на следующий период;

– оплата по факту. Услуги стоматологического лечения оплачиваются ежемесячно по факту выставления счета за выполненные работы;

– дисконтная. Сотрудники компании, участвующие в корпоративной программе, оплачивают свое лечение сами, пользуясь всеми корпоративными скидками.

Корпоративные скидки получают все сотрудники, независимо от выбора программы обслуживания. В случае, если компания оплачивает лечение своим сотрудникам, оплата возможно как наличными, так и безналичным расчетом.

В рамках программы ДМС клиника осуществляет прием и обслуживание клиента, а также сверх программы полиса, мы предоставляем следующие скидки и бонусы:

- 10 % – на услуги сверх программы полиса;
- бесплатная консультация одного специалиста раз в полгода;
- 50 % на снимок ОПТГ раз в год + КТ бесплатно;
- после лечения 2000 рублей на счет + скидка 10 %.

Также в стоматологической клинике «Вэладент» активно использует метод допродаж (cross-sell), который представляет собой один из маркетинговых методов увеличения прибыли без расходов на рекламу. При посещении клиники клиентом администратор рассказывает ему о существующих на сегодняшний день акциях, а также предлагает купить товары после посещения услуги профессиональной гигиены ротовой полости.

Далее проведем анализ состава расходов на рекламу и маркетинговые инструменты в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Состав расходов на маркетинговые инструменты в стоматологической клинике «Вэладент», тыс. руб.

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год	Абсолютное изменение	
				2019 / 2018	2020 / 2019
Наружная реклама	996	1 080	1 210	84	130
Реклама в СМИ	1 421	1 550	1 660	129	110
Печатная реклама	322	402	520	80	118
Прямая реклама	102	105	110	3	5
Реклама на сувенирах (брендирование)	225	230	240	5	10
Рассылки	156	160	170	4	10
Всего	3 222	3 527	3 910	305	383

За все анализируемые периоды происходило увеличение расходов на использование маркетинговых инструментов в стоматологической клинике «Вэладент». При этом в 2019 г. по сравнению с 2018 г. они увеличились на 305 тыс. руб., наибольший рост при этом произошел в части рекламы в СМИ.

В 2020 г. они выросли на 383 тыс. руб. преимущественно за счет роста наружной и печатной рекламы.

Представим полученные данные на рисунке 2.5

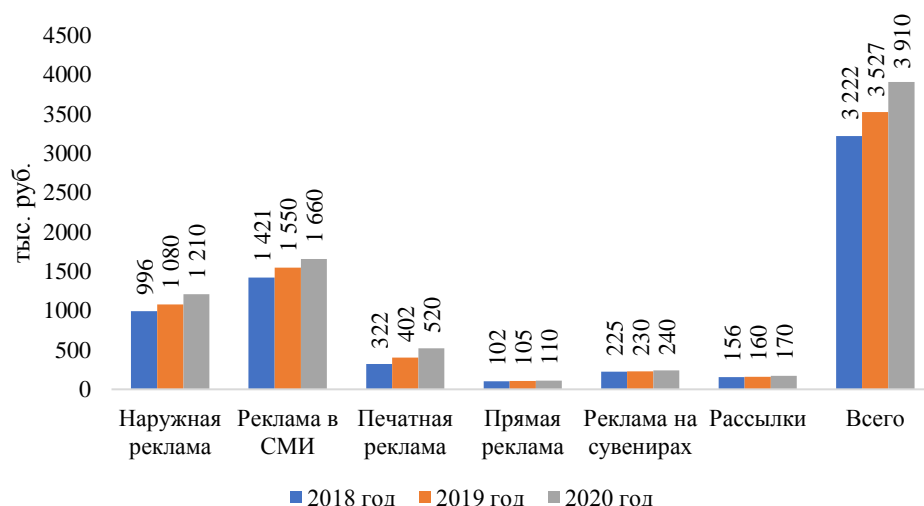


Рисунок 2.5 – Состав расходов на маркетинговые инструменты в стоматологической клинике «Вэладент»

Структура расходов на маркетинговые инструменты в стоматологической клинике «Вэладент» представлена в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Структура расходов на маркетинговые инструменты в стоматологической клинике «Вэладент», %

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год	Абсолютное изменение	
				2019 / 2018	2020 / 2019
Наружная реклама	30,91	30,62	30,95	-0,29	0,33
Реклама в СМИ	44,10	43,95	42,46	-0,16	-1,49
Печатная реклама	9,99	11,40	13,30	1,40	1,90
Прямая реклама	3,17	2,98	2,81	-0,19	-0,16
Реклама на сувенирах	6,98	6,52	6,14	-0,46	-0,38
Рассылки	4,84	4,54	4,35	-0,31	-0,19
Всего	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

За все периоды наибольшую долю в структуре расходов на маркетинговые инструменты в стоматологической клинике «Вэладент» занимали расходы на рекламу в СМИ, на втором месте находились расходы на наружную рекламу. Наименьшую долю занимали расходы на прямую рекламу. Представим полученные данные на рисунке 2.6

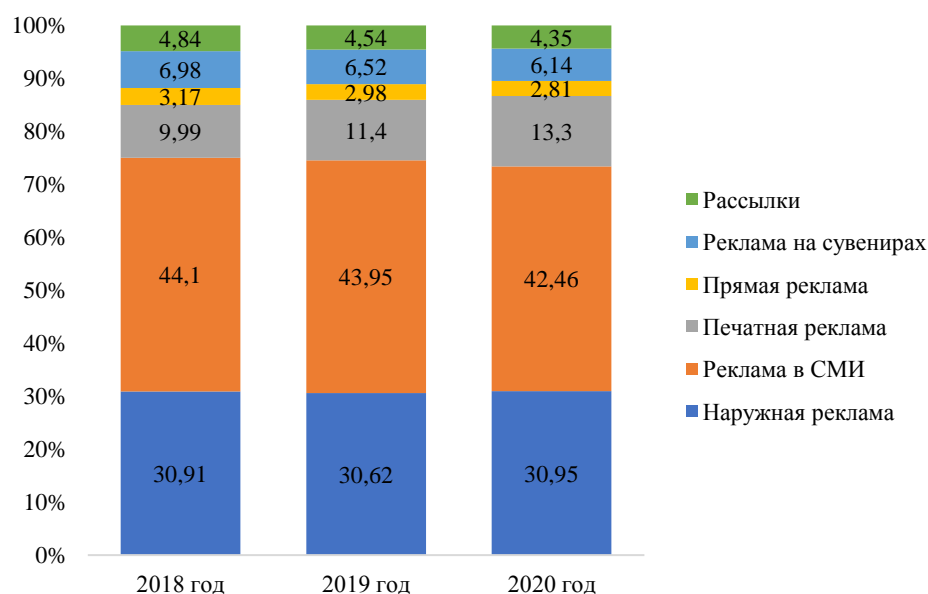


Рисунок 2.6 – Структура расходов на маркетинговые инструменты в стоматологической клинике «Вэладент»

Проведем оценку эффективности затрат на маркетинговые инструменты в таблице 2.16

Таблица 2.16 – Оценка эффективности затрат на маркетинговые инструменты

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год	Темп роста, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019
Расходы на маркетинговые инструменты, тыс. руб.	5 808	6 108	6 220	105,16	101,83
Выручка от продаж, тыс. руб.	80 808	83 876	62 568	103,80	74,60
Эффективность расходов, раз (выручка / расходы)	13,91	13,73	10,05	98,70	73,19

За все периоды происходило снижение эффективности расходов клиники на маркетинговые инструменты за счет того, что расходы росли высокими темпами, а

выручка напротив имела тенденцию к снижению, что указывает на то, что несмотря на увеличение вложений в маркетинговые мероприятия, это не приносило должных результатов.

Представим полученные данные на рисунке 2.7

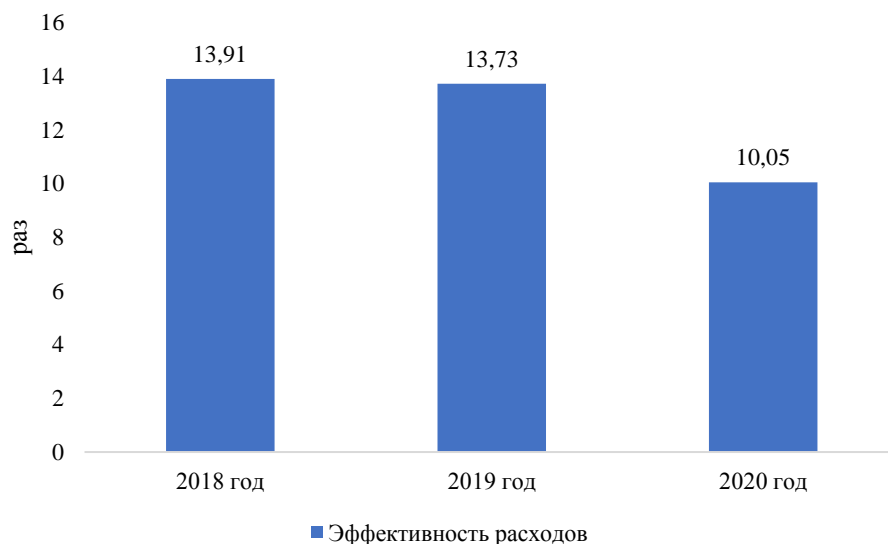


Рисунок 2.7 – Уровень эффективности затрат на маркетинговые инструменты

Для оценки взаимодействия (взаимоотношений) внешней и внутренней среды, возможностей и угроз взаимодействия с клиентами клиники целесообразно использовать SWOT-анализ.

SWOT-анализ предполагает, что для успешного развития коммерческого предприятия необходимо учитывать следующие характеристики:

- S (strengths) – сильные стороны. Это преимущества, ценности, уникальные навыки. За счет этого фирма увеличивает продажи, присутствие на рынке, чувствует уверенность в конкурентной борьбе;
- W (weaknesses) – слабые стороны. Недостатки, где и в чем вы проигрываете конкурентам. Эти характеристики тормозят рост прибыли, мешают развитию, тянут назад;
- O (opportunities) – возможности. Это рычаги, которые находятся в руках бизнеса и поддаются прямому воздействию;

– Т (treats) – угрозы. Трудности, внешние факторы, которые не зависят от принимаемых вами решений.

SWOT-анализ «Вэладент» представлен в таблице 2.17

Таблица 2.17 – SWOT-анализ «Вэладент»

Сильные стороны	Слабые стороны
1S. Высокая известность в г. Челябинске 2S Удобный режим работы 3S Удобное расположение с высокой транспортной доступностью 4S Широкий перечень используемых инструментов сбыта	1W. Отсутствие уникальных услуг в ассортименте 2W. Наличие филиалов не во всех районах г. Челябинска 3W. Уровень цен выше среднего 4W Снижение эффективности затрат на маркетинговые инструменты
Возможности	Угрозы
1O. Постоянные нововведения в области технологий оказания стоматологических услуг 2O. Прогноз роста отрасли стоматологических услуг 3O. Отсутствие государственного регулирования конкуренции и тарифов в отрасли	1T. Падение спроса на услуги в связи с пандемией коронавируса 2T. Ужесточение требований государства к стоматологическим клиникам 3T. Снижение покупательной способности населения

Сильными сторонами стоматологической клиники «Вэладент» можно назвать высокую известность в г. Челябинске, удобный режим работы и удобное расположение с высокой транспортной доступностью, а также широкий перечень используемых инструментов сбыта.

Слабые стороны – отсутствие уникальных услуг в ассортименте, наличие филиалов не во всех районах г. Челябинска, уровень цен выше среднего, снижение эффективности затрат на маркетинговые инструменты.

Угрозами для предприятия можно назвать падение спроса на услуги в связи с эпидемией коронавируса, ужесточение требований государства к стоматологическим клиникам, снижение покупательной способности населения

Возможности могут возникнуть в связи с постоянными нововведениями в области технологий оказания стоматологических услуг, отсутствием

государственного регулирования конкуренции и тарифов в отрасли, прогнозом роста отрасли стоматологических услуг.

Таким образом, организация процесса взаимодействия с клиентами в «Вэладент» включает в себя привлечение пациентов в клинику, удержание пациентов в клинике, стимулирование активности посещения клиентов. При этом привлечение, удержание и стимулирование клиентов происходит посредством применения различных маркетинговых инструментов. Проблемами и слабыми сторонами клиники можно назвать отсутствие уникальных услуг в ассортименте, наличие филиалов не во всех районах г. Челябинска, уровень цен выше среднего, снижение эффективности затрат на маркетинговые инструменты.

Выводы по разделу

Рассмотрение организационно-экономической характеристики организации показало, что стоматологическая клиника «Вэладент» была открыта в 2001 г.

Сегодня стоматологическая клиника имеет 4 филиала в г. Челябинске. Основными услугами стоматологии «Вэладент» являются оказание услуг в области детской, хирургической, терапевтической, ортодонтической и ортопедической стоматологии. Проведенная оценка финансовых результатов деятельности организации выявила снижение итоговых финансовых результатов, показателей рентабельности деятельности и использования активов, что произошло, главным образом, за счет снижения объема оказания услуг и говорит о падении эффективности бизнеса компании.

Анализ макроокружения, проведенный при помощи PEST-анализа, показал, что внешняя среда в целом отрицательное влияет на деятельность стоматологической клиники «Вэладент». При этом позитивное влияние имеют политические и технологические факторы. Наибольшее отрицательное влияние оказывают социальные и экономические факторы внешней среды. Анализ микроокружения рынка стоматологических услуг, проведенный при помощи модели 5 сил М. Портера, показал, что рынок имеет низкие входные барьеры, высокую зависимость от клиентов и высокий риск угрозы переключения на услуги-заменители, высокий

уровень угрозы со стороны потенциальных конкурентов.

Анализ макроокружения, проведенный при помощи PEST-анализа, показал, что внешняя среда в целом отрицательное влияет на деятельность стоматологической клиники «Вэлэдент». При этом позитивное влияние имеют политические и технологические факторы. Наибольшее отрицательное влияние оказывают социальные и экономические факторы внешней среды. Анализ микроокружения рынка стоматологических услуг, проведенный при помощи модели 5 сил М. Портера, показал, что рынок имеет низкие входные барьеры, высокую зависимость от клиентов и высокий риск угрозы переключения на услуги-заменители, высокий уровень угрозы со стороны потенциальных конкурентов.

Анализ внутренней среды с использованием концепции маркетинг микса (4P) показал, что к сильным сторонам «Вэлэдент» можно отнести удобный режим работы, высокую известность в г. Челябинске, широкий перечень используемых инструментов сбыта. К слабым сторонам можно отнести отсутствие уникальных услуг в ассортименте, наличие филиалов не во всех районах г. Челябинска, уровень цен выше среднего по отрасли.

Организация процесса взаимодействия с клиентами в «Вэлэдент» включает в себя привлечение пациентов в клинику, удержание пациентов в клинике, стимулирование активности посещения клиентов. При этом привлечение, удержание и стимулирование клиентов происходит посредством применения различных маркетинговых инструментов. Проблемами и слабыми сторонами клиники можно назвать отсутствие уникальных услуг в ассортименте, наличие филиалов не во всех районах г. Челябинска, уровень цен выше среднего, снижение эффективности затрат на маркетинговые инструменты.

3 РАЗРАБОТКА КАРТЫ КЛИЕНТА ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПАЦИЕНТАМИ СЕТИ СТОМАТОЛОГИЙ «ВЭЛАДЕНТ»

3.1 Обоснование необходимости развития отношений с клиентами

Проведение анализа управления взаимодействия с клиентами стоматологической клиники «Вэладент» выявила, что проблемами и слабыми сторонами клиники можно назвать отсутствие конкурентных преимуществ в сравнении с другими стоматологическими клиниками, которые проявляются отсутствием уникальных услуг в ассортименте, уровнем цен выше среднего, низкой эффективности затрат на применение маркетинговых инструментов.

В связи с этим в целях повышения эффективности взаимодействием с клиентами стоматологической клиники «Вэладент» рекомендуется развитие отношений с ними.

Необходимость развития отношений с клиентами стоматологической клиники «Вэладент» определяется тем, что от их эффективности напрямую зависит развитие бизнеса организации.

Эффективность, развитие и успешность бизнеса сегодня находятся в прямой зависимости от клиентов, в связи с этим любая стоматологическая клиника должна обладать способностью к грамотному формированию взаимоотношений с непосредственными пользователями стоматологических услуг.

Построение долгосрочных отношений с клиентом выгодно, так как обеспечивает стабильный доход стоматологической клиники. Именно такие связи ложатся в основу прибыли. В связи с этим большая часть компаний стремится к выстраиванию долгосрочных взаимовыгодных отношений с потребителями.

Поэтому становится важно решать такие задачи, как отслеживания изменений потребностей клиентов, повышения потребительской ценности продуктов и услуг, формирование клиентоориентированности персонала [43].

Развитие направления ориентации на рынок в маркетинге взаимодействий и партнерских отношений (RM) предполагает установление и поддержание долгосрочных отношений с клиентом (потребителем), что позволяет еще интенсивнее интегрировать его в цепочку создания стоимости (ценности). Развитие отношений с клиентами трактуется как один из наиболее важных источников конкурентных преимуществ современной компании.

Важную роль при управлении качеством продукции и услуг играют потребители, диктующие свои требования и запросы их производителям. Клиентоориентированность является самым значимым конкурентным преимуществом компании на рынке.

Клиентоориентированность предприятия в современном бизнесе обуславливает способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов.

Работа с потребителями на предприятиях организуется по-разному, что обусловлено размерами, сферой деятельности и целями компании. Организация отношений с клиентами – это непрерывный процесс, направленный на выстраивание взаимовыгодных отношений потребителя и компании на основе качественного сбора, обработки и анализа, и интерпретации информации, ликвидации проблемы по претензиям, а также поддержание обратной связи с клиентами [43].

Особенностями развития отношений с потребителями в стоматологических клиниках выступает обслуживание их с одной стороны, как клиентов, и с другой стороны, как пациентов.

Понятие медицинского клиента, как и клиента стоматологии, появилось благодаря американскому доктору К. Роджерсу и его клиент-центрированной терапии. Данное направление в медицине представляет собой взаимодействие врача и пациента, где больной оплачивает врачебную помощь, как клиент.

Противоречие понятий заключается в том, что клиент покупает услуги, а пациент пользуется медицинской помощью.

Человек, обращаясь в стоматологию, совершает два действия: запрашивает помощь и в то же время покупает медицинские услуги. Пациент, обращаясь за врачебной помощью, становится пациентом медицинского специалиста. При этом он доверяет себя и свое здоровье лечащему врачу, играя пассивную роль.

Пациент вправе рассчитывать на следующее:

- корректное и уважительное отношение;
- лечение в условиях, удовлетворяющих санитарно-гигиеническим нормам;
- конфиденциальность;
- добровольный выбор: дать согласие на медицинские манипуляции или отказаться от них;
- компенсацию в случае нанесения ему ущерба;
- помощь адвоката, защищающего его интересы;
- получение им достоверной информации о его правах и обязанностях как пациента. Безусловно, у пациента есть не только права, но и обязанности:
 - передавать сведения о себе, необходимые для оказания эффективной медицинской помощи;
 - производить оплату медицинских услуг согласно правилам клиники;
 - соблюдать предписания и назначения врача.

Клиент стоматологии наделен более размытыми правами и обязанностями, чем пациент.

Основными правами клиента стоматологии являются:

- получение услуг в соответствии со стандартами качества, если они оговорены;
- корректное и предупредительное обращение с ним;
- ознакомление со всеми деталями услуги; получение медицинской помощи в удовлетворительных санитарно-гигиенических условиях;
- обладание полными сведениями о представителе услуг; получение книги жалоб и предложений по первому требованию.

Клиент стоматологии имеет следующие обязанности:

- производство оплаты полученных услуг согласно условиям договора;
- соблюдение правил клиники, предоставляющей услуги.

Очевидно, что права и обязанности клиента стоматологии значительно уже, нежели пациента. Это связано с тем, что отношения между пациентами и лечебными учреждениями детально регулируются законодательством, в то время как общение медицинской клиники с клиентами официально не прописано. Выстраивание взаимодействия на основе клиентских отношений снижает уровень ответственности врача за свою работу. В этом случае стоматологическая клиника ручается только за качество своих услуг, без учета их последствий. При этом даже само понятие качества относительно, потому что его должны определять прописанные стандарты. За неимением таковых уровень услуг оценить трудно.

Таким образом, в связи с наличием большого числа специфических особенностей отношений с потребителями услуг стоматологической клиники, в том числе и «Вэлдент», которые выступают одновременно как клиенты и как пациенты, особенно важным является систематическое развитие отношений с клиентами, одним из ключевых инструментов, среди которых является построение карты пути клиента-пациента.

3.2 Выявление точек контакта для построения карты пациента

Точку контакта можно охарактеризовать как процесс, в ходе которого осуществляется взаимодействие предприятия и клиента. Это, например, рекламное объявление, сайт компании, распространяемый ею контент в соцсетях, репутация бренда, общение потребителя с персоналом, звонок в приёмную и т. п. Первая точка контакта во многом определяет всё дальнейшее взаимодействие: станет ли этот потенциальный клиент реальным или предпочтёт конкурентов.

Каждый этап движения пациента включает одну или несколько точек контакта, через которые клиент взаимодействует со стоматологией.

Все точки, в первую очередь, можно классифицировать на онлайн и офлайн каналы взаимодействия с клиентами. К онлайн-каналам взаимодействия с клиентами можно отнести сайты, мобильные приложения, телефонные звонки,

звонки по видеосвязи, e-mail, социальные сети, игровые консоли, медийные каналы и т.д.

Офлайн каналы взаимодействия включают в себя: личные встречи, посещение магазина/офиса, встреча с курьером, встреча с агентами, реклама по радио и телевидению, интерактивные панели, конференции и т.д.

Каждая точка в большей или меньшей степени влияет на общую удовлетворенность клиента, поэтому правильнее выделить их все.

Кроме того, точки касания с клиентом делятся на несколько видов в зависимости от формы подачи и типа информации.

В оптимальном варианте каждый бизнес должен сочетать в себе несколько разновидностей точек касания, исходя из специфики работы компании, к ним можно отнести визуальные, аудиальные, обонятельные, информационные, подсознательные и опытные точки контакта.

Таким образом, точка контакта с клиентом – это любой способ взаимодействия с продуктом, обслуживанием, торговой маркой. Вникая в сущность конкретных точек контакта и причинно-следственные связи в их основе, компания может построить более совершенную модель пользовательского и потребительского опыта.

Сформируем перечень точек контакта с их характеристикой, присутствующих в деятельности сети стоматологий «Вэладент» в таблице 3.18.

Таблица 3.18 – Перечень точек контакта с их характеристикой, присутствующих в деятельности сети стоматологий «Вэладент»

Название точки контакта	Характеристика точки контакта	Тип точки контакта
Официальный сайт сети стоматологий https://www.veladent.ru/	Наличие возможности записи на прием онлайн, подробное описание услуг	Онлайн, визуальная
Социальные сети	Сеть стоматологий имеет свою страницу в таких социальных сетях как «Вконтакте», «Инстаграм», «Одноклассники», «Фейсбук».	Онлайн, визуальная

Продолжение таблицы 3.18

Название точки контакта	Характеристика точки контакта	Тип точки контакта
Медийные каналы	Сеть имеет собственную страницу на сайте «Ютуб», на которой выкладываются рекламные ролики и иные медийные материалы	Онлайн, визуальная
Телефонные звонки	Компания осуществляет регулярный обзвон клиентов на предмет удовлетворенности услугами, напоминании или подтверждении визита, существует функция обратного звонка на сайте компании, запись пациентов	Онлайн, аудиальная
Личные встречи (посещение клиники)	Происходят при посещении клиники, при записи пациентов	Офлайн, визуальная
Реклама по радио и телевидению	Компания на регулярной основе пользуется данным типом рекламы	Офлайн, визуальная, аудиальная
Вывеска на входной группе, фасад здания	Каждый филиал клиники имеет вывеску и аккуратный фасад здания, оформленный в едином стиле	Офлайн, визуальная
Рекламные билборды	Компания на регулярной основе пользуется данным типом рекламы	Офлайн, информационная
Общение с пациентами (приветственная фраза, процесс консультирования)	В клинике существует единый регламент общения с пациентами	Офлайн, информационная
Общий звуковой фон	При осуществлении некоторых процедур пациенту предлагается включение музыки для расслабления при осуществлении медицинских манипуляций	Офлайн, аудиальная
Отзывы	Отзывы на работу клинику регулярно публикуются на сайте компании и в социальных сетях	Офлайн, опыт

Таким образом, в сети стоматологий «Вэлэдент» присутствуют онлайн и офлайн точки контакта с пациентами, визуального, аудиального, информационного и опытного типа. При этом обонятельные точки контакта не достаточно проработаны. Кроме того, сеть клиник не использует ряд таких онлайн каналов как создание мобильного приложения, возможность осуществления звонков по видеосвязи. К неиспользуемым офлайн каналам взаимодействия можно отнести отсутствие интерактивных панелей, проведения семинаров, конференций, дней открытых дверей, тематических встреч и т.д.

3.3 Построение карты пути клиента сети стоматологий «Вэладент»

Карты пути клиента (карта путешествия клиента, Customer Journey Map, CJM) – методология анализа поведения клиентов и выявления точек для развития продукта или услуги. Данный инструмент является универсальным поскольку помогает оценить и визуализировать сложные пользовательские сценарии. В результате бизнес получает исчерпывающую картину взаимодействия клиента с продуктом: от момента знакомства до становления активным покупателем.

Работа с CJM позволяет:

- повысить лояльность клиентов, а значит, сократить отток и увеличить процент повторных покупок. Клиенты, которые на пути к цели встречаются минимум препятствий, охотнее возвращаются в компанию снова;

- сократить цикл продаж и увеличить конверсию. CJM помогает убрать лишние точки взаимодействия и упростить путь клиента. А чем быстрее клиент получает желаемое, тем меньше шансов, что он отвалится по дороге;

- повысить клиентоориентированность компании. С картой каждый сотрудник понимает, как компания взаимодействует с клиентами и как его действия влияют на клиентский опыт. Работа с CJM помогает сместить акцент с проблем организации на проблемы клиента;

- снизить риск неудачи нового продукта. CJM выступает как инструмент исследования потребностей будущих клиентов. Позволяет заранее увидеть и устранить возможные проблемы;

- найти точки роста для существующих продуктов и услуг.

CJM отражает путь клиента к продукту, выявляет проблемные области и подсказывает, как увеличить продажи и повысить лояльность клиентов.

Основные стадии движения клиента можно обобщить следующим образом:

- осознание потребности;
- поиск информации / решения;
- покупка / установка;
- доставка;

- послепродажное обслуживание / поддержка;
- повторная покупка / дальнейшее использование;
- прекращение использования или уход к конкуренту.

На основании этого для сети стоматологических клиник «Вэладент» основные этапы движения пациентов можно сформулировать следующим образом, представленным на рисунке 3.8.

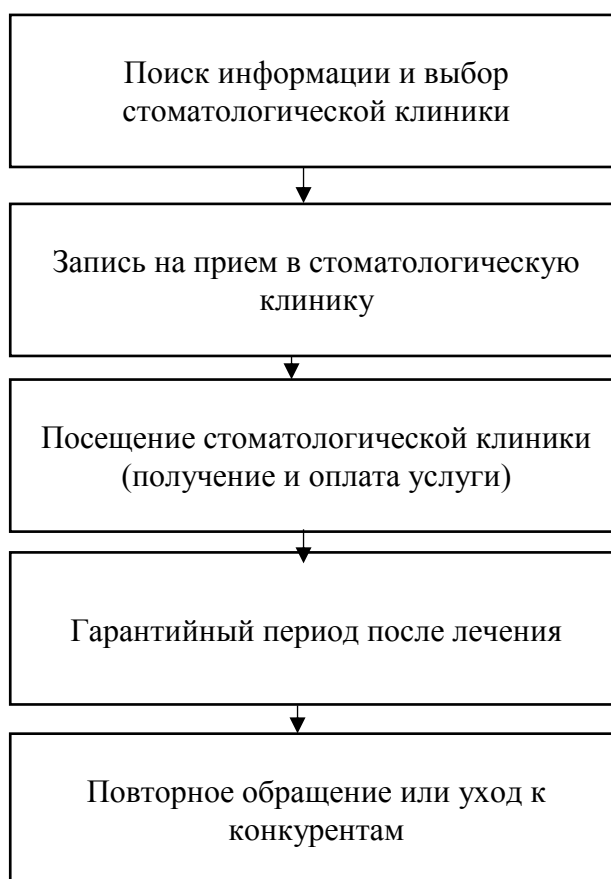


Рисунок 3.8 – Основные этапы движения пациента сети стоматологических клиник «Вэладент»

Таким образом, основные этапы движения пациента сети стоматологических клиник «Вэладент» включают в себя поиск информации и выбор клиники, запись на прием и посещение врача, получение гарантийного обслуживания при необходимости, повторное посещение клиники или уход к конкурентам при

неудовлетворенности обслуживания. Далее сформулируем цели пациентов, в зависимости от этапа их движения в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Цели пациентов в зависимости от этапа их движения по карте

Этап движения	Цель
Поиск информации и выбор стоматологической клиники	Выбрать клинику с лучшими ценами и лучшими отзывами
Запись на прием в стоматологическую клинику	Получение быстрого ответа и запись на прием в удобное время
Посещение стоматологической клиники	Получить услуги в максимально комфортных условиях
Гарантийный период после лечения	Убедиться, что полученная услуга имеет высокое качество
Повторное обращение или уход к конкурентам	Понять, что клиника предлагает самые лучшие услуги

Цели пациентов зависят от этапа их движения по карте и направлены на получение максимально комфортного сервиса и обслуживания в клинике.

Сформулируем основные вопросы, движущие клиентом в зависимости от его этапа в таблице 3.20.

Таблица 3.20 – Основные вопросы, движущие клиентом в зависимости от его этапа перемещения по карте пациента

Этап движения	Основные вопросы пациента
Поиск информации и выбор стоматологической клиники	Какая клиника может решить мою проблему?
Запись на прием в стоматологическую клинику	У кого лучшие отзывы и цены?
Посещение стоматологической клиники	Насколько сильно я буду доволен посещением?
Гарантийный период после лечения	Насколько качественной была услуга?
Повторное обращение или уход к конкурентам	Подходит ли мне эта клиника для постоянного посещения?

Главные вопросы пациента сети стоматологических клиник «Вэладент», связаны с удовлетворенностью качеством, ценой и комфортом получения стоматологических услуг, в целях ее выбора для постоянного посещения.

Далее определим основные точки соприкосновения в сети стоматологических клиник «Вэлдент» при их движении по карте пациента в таблице 3.21.

Таблица 3.21 – Основные точки соприкосновения в клинике при их движении по карте пациента

Этап движения	Точки соприкосновения
Поиск информации и выбор стоматологической клиники	Сайт, социальные сети, поисковики, колл центр
Запись на прием в стоматологическую клинику	Сайт, социальные сети, колл центр, общение в мессенджерах, личное посещение
Посещение стоматологической клиники	Фасад здания, помещение клиники, кабинет врача, персонал, общий звуковой фон в клинике
Гарантийный период после лечения	колл центр (опросом о качестве услуг, состоянии пациента, напоминание о визите), посещение клиники (при необходимости)
Повторное обращение или уход к конкурентам	смс-рассылка, e-mail-рассылка, колл-центр (напоминание, приглашение)

К основным точкам соприкосновения в клинике при их движении по карте пациентам можно отнести сайт, социальные сети, поисковики, колл центр, общение в мессенджерах, личное посещение, фасад здания, помещение клиники, кабинет врача, персонал, общий звуковой фон в клинике, смс-рассылка, e-mail-рассылка.

Основные эмоции, с которыми сталкивается пациент в разрезе основных этапов при движении по карты клиента представлены в таблице 3.22.

Таблица 3.22 – Основные эмоции, с которыми сталкивается пациент в разрезе основных этапов при движении по карты клиента

Этап движения	Эмоции пациента
Поиск информации и выбор стоматологической клиники	Негативное, клиенты необходимо осуществить выбор, читать отзывы, сравнивать цены
Запись на прием в стоматологическую клинику	Позитивное, при быстром ответе и согласовании времени приема
Посещение стоматологической клиники	Позитивное, при качественном сервисе и удовлетворении от получения услуги
Гарантийный период после лечения	Позитивное, при качественном сервисе и удовлетворении от получения услуги

В целом основные эмоции, с которыми сталкивается пациент в разрезе основных этапов при движении по карты клиента имеют позитивную окраску, при получении им качественного сервиса и удовлетворенности.

Далее рассмотрим основные проблемы и барьеры, с которыми сталкивается клиент в разрезе основных этапов карты его движения для сети стоматологических клиник «Вэладент» в таблице 3.23.

Таблица 3.23 – Основные проблемы и барьеры, с которыми сталкивается клиент в разрезе основных этапов карты его движения для сети стоматологических клиник «Вэладент»

Этап движения	Проблемы
Поиск информации и выбор стоматологической клиники	Сложно найти нужную информацию, сложно найти отзывы, наличие негативных отзывов
Запись на прием в стоматологическую клинику	Сложно дозвонится до колл-центра, присутствуют не все возможные способы онлайн записи
Посещение стоматологической клиники	Отсутствие использования ряда точек контакта (обонятельные, информационные)
Гарантийный период после лечения	Недовольство клиентом качеством услуг
Повторное обращение или уход к конкурентам	Недовольство клиентом уровнем цен

К основным проблемам и барьерам, с которыми сталкивается клиент можно отнести сложности при поиске нужной информации, отзывов, наличие не всех возможных способов онлайн записи на прием, отсутствие использования ряда точек контакта (обонятельного, информационного) типа, недовольство клиентом качеством услуг и уровнем цен.

Идеи и решения выявленных проблем и барьером, с которыми сталкивается клиент в разрезе основных этапов карты его движения для сети стоматологических клиник «Вэладент» представлены в таблице 3.24.

Таблица 3.24 – Идеи и решения выявленных проблем и барьером, с которыми сталкивается клиент в разрезе основных этапов карты его движения для сети стоматологических клиник «Вэладент»

Этап движения	Выявленные проблемы	Идеи и решения
Поиск информации и выбор стоматологической клиники	Сложно найти нужную информацию, сложно найти отзывы, наличие негативных отзывов	Публикация позитивных отзывов от клиентов в социальных сетях, стимулирование клиентов на написание отзывов
Запись на прием в стоматологическую клинику	Сложно дозвонится до колл-центра, присутствуют не все возможные способы онлайн записи	Расширение возможных способов общения с клиентами (Skype, telegram)
Посещение стоматологической клиники	Отсутствие использования ряда точек контакта (обонятельные, информационные)	Расширение точек контакта за счет использование обонятельных инструментов и информационных инструментов
Гарантийный период после лечения	Недовольство клиентом качеством услуг	Бесплатное проведение процедуры в гарантийном случае
Повторное обращение или уход к конкурентам	Недовольство клиентом уровнем цен	Предложение персональных скидок для формирования лояльности

На основании выявленных целей, вопросов, точек соприкосновения, эмоций, проблемы и барьеры, с которыми сталкивается клиент, а также путей их решения составим карту пути клиента сети стоматологий «Вэладент» в Приложении А.

Таким образом, основные этапы движения пациента сети стоматологических клиник «Вэладент» включают в себя осознание потребности в услуге, поиск информации и выбор клиники, запись на прием и посещение врача, получение гарантийного обслуживания при необходимости, повторное посещение клиники или уход к конкурентам при неудовлетворенности обслуживания.

Цели и вопросы пациентов зависят от этапа их движения по карте и направлены на получение максимально комфортного сервиса и обслуживания в клинике. К основным точкам соприкосновения в клинике при их движении по карте пациентам можно отнести сайт, социальные сети, поисковики, колл центр, общение в мессенджерах, личное посещение, фасад здания, помещение клиники, кабинет врача, персонал, общий звуковой фон в клинике, смс-рассылка, e-mail-рассылка. К

основным проблемам и барьерам, с которыми сталкивается клиент можно отнести сложности при поиске нужной информации, отзывов, наличие не всех возможных способов онлайн записи на прием, отсутствие использования ряда точек контакта (обонятельного, информационного) типа, недовольство клиентом качеством услуг и уровнем цен.

3.4 Рекомендации по работе с точками контакта пациентов «Вэлэдент»

Точки контакта складываются из многих составляющих от видимых до ощущаемых подсознательно. В связи с этим важно сформировать комфортный на всех уровнях опыт обращения пациентов в стоматологическую клинику, в целях увеличения степени лояльности и повысить шанс на повторный визит.

В первую очередь, клиенты оценивают стоматологическую клинику визуально. В стоматологическую клинику оценивают рекламные вывески и билборды, фасад здания (насколько он аккуратен, интересно оформлен), зону приема клиентов (чистоту, внешний вид, наличие ремонта, обстановка внутри, диваны и т.д.).

Под аудиальными точками контакта подразумевают звуковые и слуховые факторы, влияющие на восприятие пациента. Обычно аудиальные приемы используются при прямых продажах, когда покупатели непосредственно контактируют с менеджером. В этой ситуации оценке подлежат:

- приветственная фраза, которая встречает пациента.
- процесс консультирования;
- общий звуковой фон.

Информационные точки контакта состоят из информации, которую получает пациент, обращаясь в стоматологическую клинику, а именно описание услуг, информация от администраторов, отзывы о врачах.

Кроме того, на принятие решений во многом влияют не только факты и рациональность, но и подсознание.

Мозг воспринимает все происходящее и формирует общее восприятие от обращения в стоматологическую клинику. Чтобы сформировать подсознательное

положительное отношение, необходимо успешно закрыть как можно больше точек контакта с клиентами.

Опыт обращения в стоматологическую клинику – финальная точка контакта с пациентами. После того, как контакт завершился, человек запомнит, понравилось ли ему посещение, есть ли желание снова обращаться в эту клинику. Важно после приема подкрепить позитивное впечатление заботой о клиенте. Можно проинформировать об акциях, бонусах и грядущих событиях с помощью смс или почтовых рассылок.

Точки контакта с клиентом формируются на всех этапах продаж:

- осознание потребности. В этом ему может помочь рекламное предложение, которое приведет человека на страницу сайта клиники;

- поиск конкретной информации. После того, как клиент узнает о наличии проблемы, он начинает поиск сведений об этом. Он делает это через поисковую выдачу, специализированные сообщества, пользовательские форумы, блоги, вебинары, интернет-издания;

- сравнение вариантов. Точка контакта заключается в том, что компания показывает свои конкурентные преимущества, показывает отзывы довольных клиентов и кейсы, чтобы перетянуть внимание пользователя;

- принятие решения. На этом этапе склонить клиента к покупке помогут вежливые администраторы клиники, их оперативный ответ, качество проведенной консультации, наличие бонусов и скидок.

Благоприятные точки контакта складываются не только из персонализированных коммерческих предложений, большого ассортимента и отлаженной технической составляющей.

Во многом на это влияют мелочи, формирующие положительное впечатление от обращения в компанию:

- подарки – небольшие бонусы за посещение, отзывы;

- угощения – бесплатная вода, чай, кофе, сладости показывают заботу компании о клиентах;

– дружелюбная атмосфера – администраторы должны быть собраны, проявлять свой профессионализм и вместе с тем быть доброжелательными, искренними, шутить, когда это уместно. Так клиент расслабится и почувствует себя лучше;

– напоминание об акциях, бонусных программах, распродажах;
– рассылка приглашений на мероприятия, презентации новой продукции, дни открытых дверей.

Клиент может остаться довольным, обратиться в компанию еще раз и рекомендовать ее друзьям и близким. Если его не удовлетворит качество обслуживания, он оставит негативный отзыв и больше не вернется в клинику.

В случае положительной реакции нужно удерживать потребителя с помощью последующих контактов. Сформировать правильные цепочки точек и не упустить важные детали по удержанию клиентов можно лишь при условии понимания всех этапов на пути к принятию окончательного решения.

Самые благоприятными точками контакта в этой связи могут стать:

– подарки и бонусы – за отзыв;
– поздравления – с традиционными и профессиональными праздниками, именинами по email, sms, в мессенджерах;
– оповещения – о текущих акциях, скидках.

Учитывая вышеизложенное и выявленные проблемы существующих точек контакта, описанных в таблице 24, сети стоматологических клиник «Вэладент» рекомендуется:

– для усиления точек контакта на этапе поиска информации нанять дополнительного менеджера для работы с отзывами клиентами;
– для усиления точек контакта на этапе записи осуществить регистрацию аккаунта клиники в таких мессенджерах как Skype, Telegram;
– для усиления точек контакта на этапе посещения провести мероприятия по ароматизации помещений;

- для усиления точки гарантийного обслуживания рекомендуется бесплатное проведение одной из процедур на выбор клиента (терапевтического профиля);
- для усиления точки формирования лояльности и повторного посещения рекомендуется внедрение смс рассылок, содержащими поздравления с традиционными и профессиональными праздниками.

Рассмотрим данные мероприятия более подробно.

В целях усиления точек контакта на этапе поиска информации нанять дополнительного менеджера для работы с отзывами клиентами.

Работа с отзывами необходима предпринимателям и маркетологам, так как позволяет управлять репутацией бренда с помощью позитивного опыта пользователей и исправления ошибок, выявленных в результате негативного опыта.

Эффективное управление отзывами стоматологической клиники дает возможность:

- устранить проблемы клиентов, разрешить конфликтные ситуации и предотвратить их в будущем;
- получить обратную связь, дать ответы на заданные вопросы;
- поблагодарить клиентов за положительные отзывы.

Также Websitebuilder определили средний процент отказов от покупки при наличии негатива. Он составил 22 % при одном негативном отзыве, 59 % при двух-трех негативных отзывах, 70 % отказов, если негативных отзывов больше четырех [41].

Все это делает найм менеджера по работе с отзывами актуальным мероприятием, направленным на формирование позитивного имиджа сети стоматологических клиник «Вэладент».

В целях расширения возможности записи в клинику через мессенджеры Skype, Telegram стоматологической клинике рекомендуется регистрация страницы компании. Это расширит число точек контакта с пациентами и увеличит эффективность взаимодействия с клиентами.

Для усиления точек контакта на этапе посещения сети стоматологий «Вэладент» рекомендуется провести мероприятия по ароматизации помещений.

Большинство людей ассоциируют стоматологические клиники с физической болью, эти ощущения усиливаются смесью специфических запахов лекарственных средств, которая негативно влияет на наше поведение: пульс и давление повышаются, возникает четкое желание покинуть это место как можно быстрее.

Поэтому спокойные и расслабляющие ароматы в комнатах ожидания клиник, снимают стресс, создают атмосферу комфорта и доверия. Пациенты настраиваются на лечение и выздоровление. Ароматизация воздуха помогает создать у посетителей и сотрудников аптеки ассоциативный ряд со здоровьем, природой, жизнью, бодростью и радостью. Более того, применение единого аромата во всей сети клиник, способствует созданию уникального имиджа бизнеса [39].

Для усиления точки гарантийного обслуживания рекомендуется бесплатное проведение одной из процедур на выбор клиента (терапевтического профиля), таких как это поможет уменьшить и сгладить негативную реакцию клиента, повысить шансы повторного обращения в клинику.

Для усиления точки формирования лояльности и повторного посещения рекомендуется внедрение смс рассылок, содержащими поздравления с традиционными и профессиональными праздниками.

Праздники как инфоповод могут не только повысить продажи определённой категории товаров, но и повысить лояльность аудитории. Доверие клиентов будет выше, если они разделяют ценности и принципы работы клиники.

Для того чтобы постоянно, и при этом ненадоедливо напоминать о себе, «держать клиента в тонусе», и при этом формировать в сознании ваших потребителей положительный образ вашей компании, вам достаточно поздравлять их с традиционными праздниками, и конечно же, с днями рождения.

На некоторые праздники спрос уже сформирован. Клиенты ждут скидок на Чёрную пятницу и готовятся увидеть подборку скидок к Новому году и 8 Марта.

Для многих компаний проигнорировать эти даты – значит добровольно лишиться себя дополнительных продаж.

Обобщим предложенные рекомендации по работе с точками контакта пациентов сети стоматологических клиник «Вэлэдент» в таблице 3.25.

Таблица 3.25 – Рекомендации по работе с точками контакта пациентов сети стоматологических клиник «Вэлэдент»

Этап движения	Предложенные пути усиления точек контакта
Поиск информации и выбор стоматологической клиники	Найм менеджера по работе с отзывами
Запись на прием в стоматологическую клинику	Расширение возможности записи в клинику через мессенджеры Skype, Telegram
Посещение стоматологической клиники	Покупка оборудования для ароматизации помещений
Гарантийный период после лечения	Возможность дополнительного бесплатного приема при возникновении гарантийного случая
Повторное обращение или уход к конкурентам	Внедрение смс и e-mail рассылок с поздравлением клиентов с личными и профессиональными праздниками

Таким образом, для усиления точек контакта на этапе поиска информации нанять дополнительного менеджера для работы с отзывами клиентами, для усиления точек контакта на этапе записи осуществить регистрацию аккаунта клиники в таких мессенджерах как Skype, Telegram, для усиления точек контакта на этапе посещения провести мероприятия по ароматизации помещений, для усиления точки гарантийного обслуживания рекомендуется бесплатное проведение одной из процедур на выбор клиента (терапевтического профиля), для усиления точки формирования лояльности и повторного посещения рекомендуется внедрение смс рассылок, содержащими поздравления с традиционными и профессиональными праздниками.

3.5 Оценка затрат и эффективности внедрения карты пациента

Проведем оценку затрат и эффективности внедрения карта пациента и рекомендаций по работе с точками контакта. По мнению агентства, Websitebuilder

отзывы, оставленные в сети, регулярная смс-рассылка, имиджевая и гарантийная работа, напрямую влияют на мнение клиентов о стоматологической клинике, а именно:

- увеличивают процент конверсии;
- влияют на выручку с одного покупателя.
- увеличивают объем продаж в среднем на 1–3 % [41].

Таким образом, доходами данного мероприятия выступит увеличение объема продаж на 1 % от выручки 2020 г., что составит 625 тыс. руб. за год (62 568 тыс. руб. x 1 %).

Расходами мероприятий выступит:

- заработная плата менеджера по работе с отзывами (20 тыс. руб. в месяц, 240 тыс. руб. в год и страховые взносы в размере 72 тыс. руб. – 30 %);
- затраты на покупку ароматизаторов. Средняя стоимость одного ароматизатора для помещений площадью до 40 кв.м. составляет в среднем 8 тыс. руб. Для 4 филиалов стоимость оборудования составит 32 тыс. руб.;
- затраты на осуществление смс-рассылок (средняя стоимость такой услуги 5 тыс. руб. в месяц, 60 тыс. руб. в год);
- затраты на проведение дополнительного бесплатного приема (не более 10 раз в год, стоимостью 0,5 тыс. руб. 1 прием).

Общая сумма расходов на внедрение рекомендаций составит:

$$P = 240 + 72 + 32 + 60 + 5 = 409 \text{ тыс. руб.}$$

В целях определения эффективности предложенных рекомендаций, учитывая доходы и расходы, необходимо определить показатели экономического эффекта, экономической эффективности и рентабельности.

Экономический эффект внедрения рекомендаций рассчитывается по формуле (1):

$$\text{ЭЭ} = \frac{D}{P}, \quad (1)$$

где ЭЭ – экономический эффект внедрения рекомендаций, тыс. руб.;

Д – доходы, полученные организацией в связи с внедрением рекомендаций, тыс. руб.

Р – расходы организации, в связи с внедрением рекомендаций, тыс. руб.

Экономическая эффективность внедрения рекомендаций рассчитывается по формуле (2):

$$\text{ЭЭ}\% = \frac{Д}{Р} \times 100\%, \quad (2)$$

где ЭЭ% – экономическая эффективность внедрения рекомендаций, %;

Д – доходы, полученные организацией в связи с внедрением рекомендаций, тыс. руб.

Р – расходы организации, в связи с внедрением рекомендаций, тыс. руб.

Рентабельность рекомендаций определяется по формуле (3):

$$Р_m = \frac{\text{ЭЭ}}{Д} \times 100\%, \quad (3)$$

где Р_м – рентабельность внедрения рекомендаций, %;

ЧП – экономический эффект от внедрения рекомендаций, тыс. руб.

Д – доходы, полученные организацией в связи с внедрением рекомендаций, тыс. руб.

Расчет экономического эффекта и экономической эффективности внедрения рекомендаций представлен в таблице 3.26.

Таблица 3.26 – Расчет экономического эффекта и экономической эффективности внедрения рекомендаций

Показатель	Значение показателя
Доходы за год, тыс. руб.	625
Расходы за год, тыс. руб.	409

Экономический эффект, тыс. руб.	216
---------------------------------	-----

Окончание таблицы 3.26

Экономическая эффективность, %	152,81
Рентабельность рекомендаций, %	34,56

Таким образом, экономический эффект от внедрения рекомендаций составит 216 тыс. руб., экономическая эффективность – 152,81 %. Рентабельность рекомендаций составит 34,56 %. Это указывает на эффективность и рациональность предложенных рекомендаций.

Выводы по разделу

Обоснованием необходимости развития отношений с клиентами г стоматологической клиники «Вэладент», является наличие большого числа специфических особенностей отношений с потребителями, которые выступают одновременно как клиенты и как пациенты, особенно важным является систематическое развитие отношений с клиентами, одним из ключевых инструментов, среди которых является построение карты пути клиента-пациента.

Выявление точек контакта для построения карты пути клиента показало, что в сети стоматологий «Вэладент» присутствуют онлайн и офлайн точки контакта с пациентами, визуального, аудиального, информационного и опытного типа.

При этом обонятельные точки контакта не достаточно проработаны. Кроме того, сеть клиник не использует ряд таких онлайн каналов как создание мобильного приложения, возможность осуществления звонков по видеосвязи. К неиспользуемым офлайн каналам взаимодействия можно отнести отсутствие интерактивных панелей, проведения семинаров, конференций, дней открытых дверей, тематических встреч и т.д.

Для усиления точек контакта на этапе поиска информации нанять дополнительного менеджера для работы с отзывами клиентами, для усиления точек контакта на этапе записи осуществить регистрацию аккаунта клиники в таких мессенджерах как Skype, Telegram, для усиления точек контакта на этапе посещения провести мероприятия по ароматизации помещений, для усиления

точки гарантийного обслуживания рекомендуется бесплатное проведение одной из процедур на выбор клиента (терапевтического профиля), для усиления точки формирования лояльности и повторного посещения рекомендуется внедрение смс рассылок, содержащими поздравления с традиционными и профессиональными праздниками.

Экономический эффект от внедрения рекомендаций составит 216 тыс. руб., экономическая эффективность – 152,81 %. Рентабельность рекомендаций составит 34,56 %. Это указывает на эффективность и рациональность предложенных рекомендаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенной работы Рынок услуг во многом отличается от рынка вещественных товаров в первую очередь из-за специфики самого реализуемого продукта. Услуги в отличие от товаров имеют ряд особенных характеристик, которые предписывают особый стиль ведения бизнеса, управления маркетингом и реализацией.

Рассмотрение организационно-экономической характеристики организации показало, что стоматологическая клиника «Вэлэдент» была открыта в 2001 г.

Сегодня стоматологическая клиника имеет 4 филиала в г. Челябинске. Основными услугами стоматологии «Вэлэдент» являются оказание услуг в области детской, хирургической, терапевтической, ортодонтической и ортопедической стоматологии. Проведенная оценка финансовых результатов деятельности организации выявила снижение итоговых финансовых результатов, показателей рентабельности деятельности и использования активов, что произошло, главным образом, за счет снижения объема оказания услуг и говорит о падении эффективности бизнеса компании.

Анализ макроокружения, проведенный при помощи PEST-анализа, показал, что внешняя среда в целом отрицательное влияет на деятельность стоматологической клиники «Вэлэдент». При этом позитивное влияние имеют политические и технологические факторы. Наибольшее отрицательное влияние оказывают социальные и экономические факторы внешней среды. Анализ микроокружения рынка стоматологических услуг, проведенный при помощи модели 5 сил М. Портера, показал, что рынок имеет низкие входные барьеры, высокую зависимость от клиентов и высокий риск угрозы переключения на услуги-заменители, высокий уровень угрозы со стороны потенциальных конкурентов.

Анализ макроокружения, проведенный при помощи PEST-анализа, показал, что внешняя среда в целом отрицательное влияет на деятельность стоматологической клиники «Вэлэдент». При этом позитивное влияние имеют политические и

технологические факторы. Наибольшее отрицательное влияние оказывают социальные и экономические факторы внешней среды. Анализ микроокружения рынка стоматологических услуг, проведенный при помощи модели 5 сил М. Портера, показал, что рынок имеет низкие входные барьеры, высокую зависимость от клиентов и высокий риск угрозы переключения на услуги-заменители, высокий уровень угрозы со стороны потенциальных конкурентов.

Анализ внутренней среды с использованием концепции маркетинг микса (4P) показал, что к сильным сторонам «Вэладент» можно отнести удобный режим работы, высокую известность в г. Челябинске, широкий перечень используемых инструментов сбыта. К слабым сторонам можно отнести отсутствие уникальных услуг в ассортименте, наличие филиалов не во всех районах г. Челябинска, уровень цен выше среднего по отрасли.

Организация процесса взаимодействия с клиентами в «Вэладент» включает в себя привлечение пациентов в клинику, удержание пациентов в клинике, стимулирование активности посещения клиентов. При этом привлечение, удержание и стимулирование клиентов происходит посредством применения различных маркетинговых инструментов. Проблемами и слабыми сторонами клиники можно назвать отсутствие уникальных услуг в ассортименте, наличие филиалов не во всех районах г. Челябинска, уровень цен выше среднего, снижение эффективности затрат на маркетинговые инструменты. Для усиления точек контакта на этапе поиска информации нанять дополнительного менеджера для работы с отзывами клиентов.

Таким образом, цель работы достигнута, задачи – решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алимский, А. В. Перспективы и возможные направления трансформирования государственной стоматологической службы страны /А.В.Алимский // Экономика и менеджмент в стоматологии. – 2010. – № 30. – 44–50 с.
2. Allen, F. Embedding a population oral health perspective in the dental curriculum /Allen, F. // Community Dentistry & Oral Epidemiology. – 2012. – Vol. 40, Suppl. 2. – P. 127–133 с.
3. Абрамов, В.Л. Маркетинговое управление конкурентоспособностью экономических систем / В.Л. Абрамов // Маркетинг в России и за рубежом. – Изд-во «Финпресс», 2015. – № 5. – 158–167 с.
4. Акулич, И. Маркетинг взаимоотношений / И. Акулич – М: Высшая школа, 2016. – 252 с.
5. Герасимова, С. В. Управление конкурентоспособностью в сфере услуг стоматологических клиник /С.В.Герасимова //Автореф. канд. экон. наук: 08.00.05 – СПб., 2009. – 19 с.
6. Голубкова, Е.Н. Управление удержанием потребителей / Е.Н. Голубкова // Маркетинг в России и за рубежом. – Издательство «Финпресс», 2011. – № 1. – 25–27 с.
7. Король, А. Н. Услуги: определение и классификация / А. Н. Король, С. А. Хлынов. – Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2014. – 6 с.
8. Куц, С.П. Сравнительный Анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений / С.П. Куц // Вестник Санкт-Петербургского университета – 2003. – Серия 8, вып. 4 (№32). – 6–9 с.
9. Куц, С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках / С.П. Куц. –СПБ: Санкт-Петербургского университета, 2016. – 272 с.

10. Михалев, И.В. Методологические подходы к определению и структуре сферы услуг / И.В. Михалев // Сервис в России и за рубежом. – 2012. – № 10 (37). – с. 12–23.
11. Наумов, В. Н. Управление взаимодействием в системе сбыта: теория, методология, стратегии / В.Н. Наумов // Энциклопедия маркетинга. – http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/distribution_system.htm.
12. Разумовская, А. Л. Маркетинг услуг. Настольная книга российского маркетолога: практика / А. Разумовская. – М.: 2016. – 378 с.
13. Фатхудинов, Р.А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхудинов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 430 с.
14. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления: учеб. пособие. / Е.В. Фрейдина. – М.: Омега-Л, 2008. – 368 с.
15. Хлебович, Д.И. Маркетинг услуг / Д.И. Хлебович. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. – 264 с.
16. McGarry, E.D. Some Functions of Marketing Reconsidered / E.D. McGarry, // Theory in Marketing – Homewood, 2006. – pp. 263–279.
17. Стародворская, Н.В. Современные тренды трансформации конкурентоспособности на примере стоматологической клиники / Н.В. Стародворская // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2020. – №1. – 1–5 с.
18. Шведенко, И. В. Управление ресурсами стоматологической службы на примере Приморского края / И.В. Шведенко // Автореф. канд. мед. наук: 14.00.33 – Хабаровск, 2009. – 24 с.
19. Abratt, R., Relationship marketing in private banking in South Africa/ R. Abratt // International Journal of Bank Marketing, 1999. – Vol. 17, 1с.
20. Адаманова, З.О. Эволюция концепций развития предпринимательства /З.О. Адаманова, Ф.М. Османов // Ученые записки крымского инженерно-педагогического университета. – ГБОУВО РК «Крымский

инженернопедагогический университет имени Февзи Якубова», 2019, – № 4 (66). – 36–41 с.

21. Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Р.И. Акмаева – М: Волтерс Клувер, 2010, – 432 с.

22. Гасайниева, У.Б. Особенности развития рынка частных стоматологических клиник в условиях пандемии / У.Б. Гасайниева, Н.Н. Косинова // Московский экономический журнал. – 2020. – №9. – 5–10 с.

23. Дмитриева, Л. А. Терапевтическая стоматология: национальное руководство/ Л.А. Дмитриева, Ю. М. Максимовский – М., 2009. – 908 с.

24. Карвицкая, Г.В, Взаимодействие с клиентами: теория и практика маркетинговой деятельности/ Г.В. Карвицкая // Вестник Рязанского государственного университета им. С.А Есенина. – 2017. – №1 (38). – 64–75 с.

25. Кетова, Н.П. Клиентоориентированный маркетинг компаний–производителей / Н.П. Кетова, Д.А. Дражан. – Ростов н/Д: Издательство «Содействие–XXI век», 2013. – 490 с.

26. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Филип Котлер; пер. с англ. В. Б. Бобров – М Издательский дом «Вильяме», 2017 – 656 с.

27. Морган, Р.М. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений / Р.М. Морган, Ш.Д. Хант // Российский журнал менеджмента (Пер. с англ.), №2 (2), 2004. –73–110 с.

28. Мчедлидзе, Т.Ш. Использование маркетингового анализа для повышения эффективности работы НСО / Т.Ш. Мчедлидзе, В.М. Янченко // Институт Стоматологии. – 1999. – №4 –213 с.

29. Муратов, Р.Р. Разработка системы взаимоотношений с потребителями на основе концепции клиентоориентированности / Р.Р. Муратов, А.А. Фролова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – №5 – (15). – 1–5 с.

30. Портер, М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М. Вильямс, 2018. – 608 с.

31. Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. / М. Робсон, Ф. Уллах; пер. с англ. под ред. НД. Эриашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997 – 224 с.
32. Романенкова, О.Н. Маркетинг услуг: учебник / О. Н. Романенкова, И. М. Синяева, В. В. Синяев; под ред. д. э. н., проф. Л. П. Дашкова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 252 с.
33. Томпсон-мл, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. / Пер. с англ/ А. А, Томпсон-мл, Ш А. Дж Стрикленд– М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.
34. Harris R. Introducing care pathway commissioning to primary dental care: the concept / C. Bridgman, R. Harris // British Dental Journal. – 2010. – Vol. 209, № 5. – P.233–239.
35. Myron , Allukian Jr. The Practice and Infrastructure of dental public health in the United States/ Jr. Myron Allukian , Adekugbe // Dental Clinics of North America. – 2008. – Vol. 52, № 2. – P. 259–280.
36. Леонард, Л. Концептуальная модель качества сервиса и ее значение для будущих исследований / Леонард Л. Берри, Валари Зайтамл, А. Парасураман; пер. Д. Раевская и др. – Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 312 с.
37. Минцберг Г.Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского./ Дж. Б Куинн., С Гошал., Г.К. Минцберг – СПб.: «Питер», 2001 ,68–101 с.
38. Lemay, C. A., Dental case manager encounters: the association with retention in dental care and treatment plan completion / Lemay C. A., TobiasC., Umez–Eronini A. A. // Special Care in Dentistry. – 2013. – Vol. 33, № 2. – P. 70–77.
39. Ароматизация аптек, медицинских учреждений, медицинских центров, стоматологических клиник. – <https://aromavent.ru/aromaty-dlya-biznesa/aromatizatsiya-aptek-meditsinskih-uchrezhdeniy-meditsinskih-tsentrov-stomatologicheskikh-klinik/>.

40. Двенадцать лучших клиник стоматологии Челябинска – <https://expertology.ru/12-luchshikh-klinik-stomatologii-chelyabinska/>.
41. Как работать с отзывами в интернете. – <https://www.uplab.ru/blog/reviews/>.
42. Объем рынка стоматологических услуг сократится в 2020 г. на 17,5% – <https://vademec.ru/news/2020/05/29/businessstat-obem-rynka-stomatologicheskikh-uslug-sokratitsya-v-2020-godu-na-17-5/>.
43. Подтверждение врачебного долга. Стоматологические клиники в пандемию нарастили интернет-активность – <https://www.kommersant.ru/doc/4540578>.
44. Повышение качества обслуживания клиентов. Оценки, стратегия и главные принципы – <https://www.your-mentor.ru/management/152-povyshenie-kachestva-obslugivaniya-klientov>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А






	Поиск информации и выбор клиники	Запись на прием	Посещение клиники	Гарантийное обслуживание	Повторное обращение
Цель	Выбрать клинику с лучшими ценами и лучшими отзывами	Получение быстрого ответа и запись на прием в удобное время	Получить услуги в максимально комфортных условиях	Убедиться, что полученная услуга имеет высокое качество	Понять, что клиника предлагает самые лучшие услуги
Вопросы	Какая клиника может решить мою проблему?	У кого лучшие отзывы и цены?	Насколько сильно я буду доволен посещением?	Насколько качественной была услуга?	Подходит ли мне эта клиника для постоянного посещения?
Точки соприкосновения	Сайт, социальные сети, поисковики, колл центр	Сайт, социальные сети, колл центр, общение в мессенджерах, личное посещение	Фасад здания, помещение клиники, кабинет врача, персонал, общий звуковой фон в клинике	Колл центр (опрос о качестве услуг, состоянии пациента, напоминание о визите), посещение клиники (при необходимости)	Смс-рассылка, e-mail-рассылка, колл-центр (напоминание, приглашение)
Эмоции					
Проблемы, барьеры	Сложно найти нужную информацию, сложно найти отзывы, наличие негативных отзывов	Сложно дозвонится до колл-центра, присутствуют не все возможные способы онлайн записи	Отсутствие использования ряда точек контакта (объяснительные, информационные)	Недовольство качеством услуг	Недовольство уровнем цен
Идеи и решения	Постоянная работа с отзывами пациентов	Расширение возможных способов общения с клиентами (Skype, telegram)	Расширение точек контакта за счет использования обобщенных инструментов информационных инструментов	Бесплатное проведение процедуры в гарантийном случае	Предложение персональных скидок для формирования лояльности

Рисунок А.1 – Карта пути пациента сети стоматологических клиник

«Вэладент»