



КонсультантПлюс

Статья: Как изучение запросов потребителей
поможет управлять качеством услуг?

(Жулькова Ю.Н.)

("Руководитель автономного учреждения",
2020, N 8)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 29.09.2020

"Руководитель автономного учреждения", 2020, N 8

КАК ИЗУЧЕНИЕ ЗАПРОСОВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ПОМОЖЕТ УПРАВЛЯТЬ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ?

Непростые экономические и социальные условия сегодня требуют от учреждения оперативно корректировать стратегию развития и регулярно обращаться к вопросу обеспечения максимальной удовлетворенности потребителей. И здесь пригодится теория Норияки Кано - теория привлекательного качества, разработанная еще в 1970-х годах. Точно определить потребности существующих клиентов - в этом заключается основная идея метода. Расскажем, как его использовать.

Сегодня маркетинг направлен не только на продвижение товаров, услуг (то есть отдельно товаров или услуг либо товаров и сопутствующих услуг, неразрывно связанных с товаром или являющихся дополнительными), но и на создание новых продуктов. Современный потребитель предъявляет повышенные (а иногда завышенные) требования практически ко всем предложениям, что обусловлено огромным выбором - как по цене, так и по качеству. В этом случае задача производителя товаров (поставщика услуг) состоит в правильном определении потребительских предпочтений и выстраивании своей последующей работы исходя из выявленных критериев.

Такую задачу можно решить, применив метод японского ученого Норияки Кано, позволяющий охарактеризовать свойства продукта (товара, услуги) и выявить эмоциональную реакцию на него потребителей и, как следствие, степень их удовлетворенности (неудовлетворенности). Использование данной модели поможет учреждению повысить привлекательность своих предложений.

Зачем изучать клиентов?

По оценкам маркетологов, многие потребители сами понимают, что их мнения и требования относительно того или иного товара, услуги меняются довольно быстро. То же самое можно утверждать и в отношении качества работы сотрудников, задействованных в обслуживании, предоставлении услуг. Более того, за их высокое качество готов платить не каждый потребитель. В некоторых же случаях оно вообще не требуется - клиента вполне устраивает предложение в существующем виде, а какие-либо улучшения услуги ему и не нужны.

Максимально точно определить и оценить потребности существующих клиентов - в этом и заключается суть метода. Иными словами, необходимо **быстро реагировать на изменение запросов потребителей**, регулярно оценивать степень их удовлетворенности и следить за тем, чтобы **предлагаемые услуги максимально отвечали актуальным требованиям целевой аудитории**.

Маркетологи составили перечень критериев, которые целесообразно отслеживать на предмет соответствия текущим запросам аудитории. Согласно этому перечню внимание нужно уделять атмосфере в учреждении, уровню обслуживания (включая его комфортность для потребителя), работе персонала (дружелюбность, профессионализм и пр.), содержанию услуги и ее качеству, оборудованию, цене на услугу, ассортименту, местоположению учреждения (его подразделений), наличию и удобству автостоянки и др.

По сути, поставщик услуги (в лице конкретного сотрудника учреждения) должен представить себя на месте клиента. Здесь главная сложность - четко отграничить запросы одной категории потребителей от другой, поскольку представители разных целевых аудиторий (в зависимости от пола, возраста, социального статуса, образования, места жительства, уровня дохода и прочих характеристик), скорее всего, предъявят разные требования.

В какой последовательности действовать?

По мнению Норияки Кано, недостаточно единожды оценить запросы покупателей и удовлетворить их - предпочтения клиентов быстро меняются. Надо вести мониторинг их удовлетворенности. Это поможет выявлять те продукты (услуги), которые будут востребованы в ближайшее время.

Однако Кано считал далеко не бесспорным утверждение о том, что улучшение каждого атрибута

продукта (услуги) в дальнейшем приводит к повышению удовлетворенности потребителей. Ведь характеристики, которые сегодня вызывают у потребителя восторг, завтра перейдут в категорию ожидаемых или даже станут безразличны.

В связи с этим поток предложений на рынке (в том числе идентичных либо удовлетворяющих одну и ту же потребность) вынуждает поставщиков оперативно отслеживать момент, когда конкретная услуга переходит из разряда желаемой в базовую (привычную для потребителя), и предлагать что-то новое. Это важно еще и потому, что сейчас конкурентоспособность производителя товара (поставщика услуг) определяется именно скоростью его реакции на запросы потребителей - выводом на рынок новой услуги (услуги с обновленными характеристиками), которая сможет удивить потребителя, вызовет у него положительные эмоции и побудит его поделиться впечатлениями со знакомыми.

Исследование уровня удовлетворенности (неудовлетворенности) потребителей по методу Канона проходит в пять этапов.

Составляем опросный лист. Учреждение самостоятельно определяет количество характеристик услуги, в отношении которой планируется изучить запросы потребителей, и описывает эти характеристики. При этом для каждого атрибута услуги (ее характеристики) должны быть предусмотрены два вопроса: один задается в позитивном ключе, другой - в негативном. Например:

1. Если продукт (услуга) имеет указанную характеристику, как вы к этому отнесетесь?
2. Если продукт (услуга) не имеет указанной характеристики, как вы к этому отнесетесь?

На каждый вопрос предлагается пять вариантов ответа. В скобках приведены альтернативные варианты, но возможны и другие (в разных источниках приводится разный перевод оригинала, а потому ориентироваться надо исключительно на смысл фраз):

- 1) мне это нравится;
- 2) это должно быть (абсолютно необходимо);
- 3) для меня это не имеет значения (безразлично);
- 4) я это спокойно воспринимаю (могу терпеть);
- 5) меня это не устраивает.

Определяем состав респондентов (опрашиваемых потребителей). Учреждению целесообразно опросить постоянных посетителей (например, если речь идет об услугах музея, выставочного центра), пациентов (скажем, поликлиники), а также потребителей, впервые воспользовавшихся его услугами. И нелишне узнать мнение разных потребительских групп (в зависимости от их пола, возраста, социального статуса и пр.).

Создаем условия для проведения анкетирования. В идеале опрос должен проводиться специалистами, профессионально занимающимися анкетированием. Но в учреждениях это условие не всегда может быть соблюдено. Поэтому допускается обходиться силами своих сотрудников, которые будут задавать вопросы и вносить ответы в анкету либо предлагать потребителям самим заполнить опросный лист.

Проводим анкетирование. Мнение опрашиваемых потребителей относительно атрибутов (характеристик) услуги выражается посредством заполнения анкеты. Респондентам предлагается ответить на заготовленные вопросы, ответы на которые заносятся в опросные листы. Вопросы задаются по каждому из атрибутов услуги.

Обрабатываем анкеты. Их анализ - это довольно трудоемкий процесс: надо внимательно изучить каждый опросный лист и каждый ответ в нем. Только так можно сделать адекватные выводы из исследования.

Метод Кано показывает связь между характеристикой продукта (услуги) и уровнем удовлетворенности потребителя, на основании чего выявляются шесть групп характеристик:

- "обязательная" (необходимая) характеристика (англ. "must be" requirement, далее - М). Это основное требование к услуге, отсутствие такого аспекта приводит к максимальной неудовлетворенности потребителя. Он воспринимает эту характеристику как должное, а значит, ее наличие не повышает уровень удовлетворенности. Если атрибут, отнесенный к данной категории, отсутствует, потребитель даже не будет рассматривать предлагаемый продукт (услугу);

- "одномерная" (линейная) характеристика (англ. "one dimensional" requirement, далее - О). При наличии у услуги атрибута из этой группы удовлетворенность потребителя увеличивается. В противном случае уровень удовлетворенности снижается и нарастает неудовлетворенность. Данная характеристика - это то, чего клиенты ожидают от продукта (услуги). Это требование, которое они обычно предъявляют;

- "привлекательная" характеристика (англ. attractive requirement, далее - А). Потребители определяют ее как "не помешает" или "приятное дополнение". При отсутствии данной характеристики проблем не возникает, чувство неудовлетворенности у потребителя не появляется. А вот наличие атрибута заметно повышает уровень удовлетворенности, оказывая на него наибольшее влияние;

- "безразличная" характеристика (англ. indifference requirement, далее - I). Потребитель равнодушен к характеристике, попавшей в данную группу, ему все равно, присутствует ли этот атрибут у изучаемой услуги. А поскольку подобные характеристики не имеют значения для клиента, они не влияют на его выбор;

- "предлагаемая" (обратная) характеристика (англ. reverse requirement, далее - R). Это обратное требование, выражающееся в позиции потребителя "может быть и по-другому". Он будет удовлетворен услугой, если проявление ее характеристик, попавших в данную группу, свести к минимуму (принцип "чем меньше, тем лучше");

- "сомнительная" характеристика (англ. questionable requirement, далее - Q). Указывает на неправильный ответ потребителя, отвечающего на вопросы анкеты, что делает ответ недействительным. Характеристики из этой группы получают противоречивые комментарии потребителей и чаще всего не принимаются во внимание.

Анализ по методу Кано позволяет **определить перечень приоритетных характеристик услуги**, на основе которого разрабатываются новые предложения либо усовершенствуются имеющиеся (первый результат исследования). Это поможет усилить привлекательность продуктов (услуг) учреждения как для существующих, так и для будущих потребителей.

Второй результат исследования - возможность безопасно для учреждения (в том числе с финансовой точки зрения) **исключать те атрибуты продукции (услуг), которые остаются не замеченными целевой аудиторией** и на которые нет смысла тратить усилия.

Пример составления анкеты и обработки ответов

В анкету можно включить, в частности, вопросы о таких характеристиках продукта (услуги): профессионализм персонала, наличие работающего сайта, доступная цена услуги, ее уникальность, безопасность предоставления, качество предоставления.

Предлагаемый для оценки перечень характеристик допускается делить на блоки. Например:

1. Первые впечатления об учреждении.

А. Удобство местоположения учреждения.

Б. Понятная навигация внутри здания.

В. Удобство парковки (наличие свободных мест, освещения и т.д.).

2. Человеческий фактор.

А. Эффективность работы службы приема (регистратуры).

Б. Скорость работы службы приема (регистратуры).

В. Доброжелательность работников.

Г. Скорость оформления документов.

3. Организация питания.

А. Разнообразие предлагаемых блюд.

Б. Качество приготовления блюд.

В. Скорость обслуживания работниками столовой.

Г. Внимательность, доброжелательность (другие качества работников столовой).

Напомним, что по каждому пункту нужно задавать два вопроса (в позитивном и негативном ключе) и предлагать пять вариантов ответов, отражающих степень значимости той или иной характеристики для потребителя и его эмоциональную реакцию на атрибут.

Ответы респондентов на два противоположных вопроса позволяют **определить группу, в которую входит изучаемая характеристика услуги**. Для этого Кано разработал специальную оценочную таблицу: по горизонтали учитываются ответы на положительный вопрос (при присутствии характеристики), по вертикали - ответы на отрицательный вопрос (при отсутствии характеристики у услуги). Пересечение строки и столбца указывает на категорию, в которую попадает данная характеристика.

Приведем оценочную таблицу.

Название характеристики услуги		Характеристика отсутствует				
		Мне это нравится	Это должно быть	Для меня это не имеет значения	Я это спокойно воспринимаю	Меня это не устраивает
Характеристика присутствует	Мне это нравится	Q	A	A	A	O
	Это должно быть	R	I	I	I	M
	Для меня это не имеет значения	R	I	I	I	M
	Я это спокойно воспринимаю	R	I	I	I	M
	Меня это не устраивает	R	R	R	R	Q

После того как будут проанализированы все ответы из всех анкет и в каждом случае определена категория, куда согласно оценке потребителя попадает характеристика услуги, нужно **подсчитать частоту ответов по группам характеристик** (в процентах). Данные заносятся в таблицу следующего вида

(приведены условные значения).

Название характеристики услуги	Частота ответов по категориям характеристик услуги, %						Итого, %
	Обязательная (М)	Одномерная (О)	Привлекательная (А)	Безразличная (I)	Предлагаемая (R)	Сомнительная (Q)	
Персонал (профессионализм)	25	22	18	17	18	0	100
Наличие работающего сайта	22	26	26	16	10	0	100
Доступная цена	16	15	32	29	5	3	100
Уникальность услуги	28	16	20	33	3	0	100
Безопасность предоставления услуги	25	21	27	17	10	0	100
Качество предоставления услуги	32	19	22	27	0	0	100

Результаты, приведенные в [таблице](#), показывают, что большинство ответов потребителей восходят к пяти группам характеристик (кроме сомнительных). То есть опрос проведен верно и на его результаты можно опираться при разработке следующих шагов.

Для наглядности и удобства дальнейшей работы полученные данные можно представить в виде графика. Хотя и из [таблицы](#) становится понятно, каким именно образом потребитель и учреждение воспринимают тот или иной атрибут услуги. Скажем, учреждение может ориентироваться на одни характеристики продукта (услуги), а клиентам они покажутся совсем не важными.

При анализе частоты ответов следует уделять внимание крайним (минимальным и максимальным) значениям по шести категориям характеристик, близко расположенным к ним значениям, а также вероятным погрешностям. Погрешность может возникнуть, если потребители не слишком внимательно отнеслись к заполнению анкет и отвечали на вопросы, не особо задумываясь. Скажем, респондент ответил "Мне это нравится" на противоположные вопросы (о присутствии и отсутствии характеристики услуги). Такие ответы не подлежат дальнейшей обработке, поскольку приведут к неверным результатам.

Далее **рассчитываются два вида потенциала** - удовлетворенности ($P_{удовл}$) и неудовлетворенности ($P_{неудовл}$). Формулы расчета, элементами которых являются все те же категории характеристик, таковы:

$$P_{удовл} = \frac{Q+O}{Q+O+M+R+I} \times 100$$

$$P_{неудовл} = \frac{O+M+R}{A+O+M+R+I} \times (-100)$$

Полученные после расчетов значения заносятся в таблицу:

Характеристика	Потенциал удовлетворенности, %	Потенциал неудовлетворенности, %
Персонал (профессионализм)	27	-65
Наличие работающего сайта	35	-58
Доступная цена	28	-37
Уникальность услуги	20	-47
Безопасность предоставления услуги	29	-56
Качество предоставления услуги	24	-51

Затем полученные значения (координаты точек, обозначающих характеристики услуги) **отражаются на графике**, где по вертикали отменяются значения потенциала удовлетворенности потребителей, а по горизонтали - потенциала неудовлетворенности. В результате график делится на четыре поля:



1. Левое верхнее поле получило название "Скрытые возможности" ("Привлекательные характеристики"). Здесь отражаются атрибуты, внедряя или улучшая которые, можно повысить удовлетворенность потребителя. Эти атрибуты важны для него, но в настоящее время либо не предусмотрены в услуге, либо не реализуются в полной мере. Впоследствии данные характеристики могут стать отправными точками для развития, в том числе при разработке продукта (услуги) для более взыскательного клиента (предложений премиум-класса).

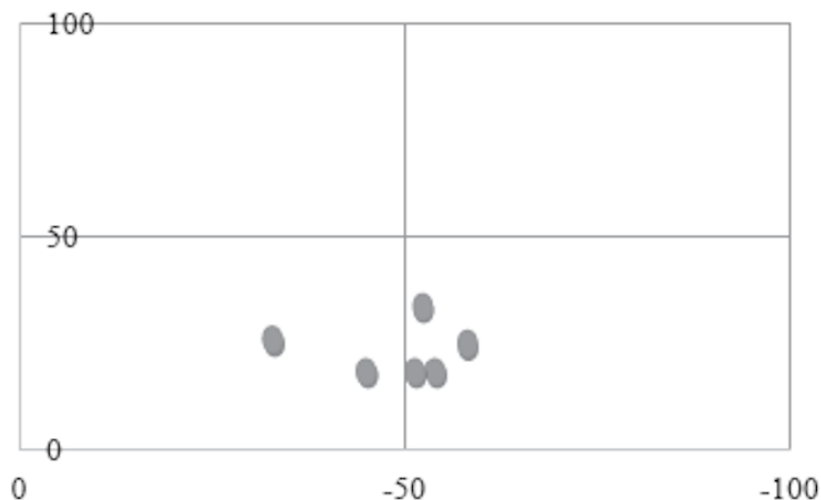
2. Правое верхнее поле - это "Желательные характеристики" или "Установленные требования". Их наличие делает клиента удовлетворенным даже в том случае, когда они напрямую не связаны с его основными потребностями. Таким образом, чем четче проявлены эти характеристики в продукте (услуге), тем лучше для потребителей.

3. Левое нижнее поле называется "Не имеющие значения свойства". Их наличие не воспринимается потребителями как конкурентное преимущество услуги и никак не сказывается на их выборе. Поставщику услуг нет смысла добиваться оригинальности этих характеристик, целесообразно ограничиться стандартным, общепринятым решением по ним.

4. Правое нижнее поле - это "Подразумеваемые требования", являющиеся для потребителя обязательными. Наличие именно этих свойств определяет, будут ли клиенты пользоваться данным

предложением. Здесь находятся атрибуты, помогающие избежать неудовлетворенности потребителей, но не вызывающие у них положительных эмоций, поскольку, по мнению клиентов, они в безусловном порядке должны присутствовать в услуге. Отсутствие данных характеристик приводит к крайней неудовлетворенности потребителя: никакие иные атрибуты, находящиеся в других полях, не могут повлиять на его выбор. Перевести характеристики из этого поля в конкурентное преимущество довольно сложно, а невнимание к ним может привести к отрицательным последствиям.

Значения, полученные в нашем примере в отношении каждой характеристики продукта (услуги), распределяются по полям - все точки расположились в левом и правом нижних полях:



Две характеристики (доступная цена и уникальность товара) находятся в поле "Не имеющие значения свойства", то есть относятся к нейтральным для потребителей характеристикам. Другие атрибуты анализируемой услуги (профессионализм персонала, наличие работающего сайта, безопасность и качество оказания услуги) клиенты считают обязательными, а потому учреждению необходимо сохранять и улучшать эти свойства. Кроме того, именно им следует уделять особое внимание при оценке собственной деятельности, проведении маркетинговых исследований, анализе услуг конкурентов и пр.

* * *

Формирование и поддержание долгосрочных отношений с потребителями - основа эффективной деятельности любой организации. Для достижения этой цели необходимо применять различные инструменты менеджмента и маркетинга, положительно зарекомендовавшие себя за рубежом и в российских условиях (с учетом местного менталитета и лучших практик других организаций и учреждений).

Метод Кано - один из таких инструментов, показавший свою эффективность. Применив его, можно определить "узкие места" в работе учреждения, составить перечень мероприятий по их устранению, повысить качество услуг именно по тем характеристикам, которые в настоящее время значимы для потребителя и будут им по достоинству оценены. Эти и другие действия, выбранные с учетом мнения руководства и ведущих специалистов учреждения, будут способствовать удержанию существующих и привлечению новых потребителей.

Ю.Н. Жулькова
Эксперт журнала
"Руководитель автономного учреждения"

Подписано в печать

06.08.2020
