



Każde świadome ludzkie działanie odbywa się wg pewnego, z góry ustalonego schematu. Dotyczy to zarówno najprostszych czynności, jak i skomplikowanych procesów. W codziennej praktyce weterynaryjnej również posługujemy się określonymi algorytmami postępowania, choć zazwyczaj nie mamy ich sformalizowanych w postaci ściśle określonych procedur i dokumentów.

SCENARIUSZ

Chcąc wykonywać nasze usługi dobrze i powtarzalnie, powinniśmy pokusić się o sprecyzowanie naszych „scenariuszy” na piśmie. Takie postępowanie ułatwi analizowanie niepowodzeń, wprowadzanie programów naprawczych i szkolenie naszego personelu. O ile stricte merytoryczne postępowanie w konkretnych przypadkach chorobowych jest już opisane w wielu publikacjach (algorytmy diagnostyczne, terapeutyczne), o tyle całościowe ujęcie procesu usługowego wymaga od nas stworzenia zindywidualizowanych planów postępowania, dostosowanych do specyfiki naszego zakładu leczniczego dla zwierząt (ZLZ) i zakresu usług weterynaryjnych.

Podstawowa zasada jakości mówi: Zrób coś dobrze - Opisz, jak robiłeś - Rób, jak opisałeś. Są to oczywiście bardzo ogólnikowe stwierdzenia, które wymagają pewnego rozwinięcia. Szczególnie pojęcie „zrób coś dobrze” wymaga sprecyzowania. Co znaczy dobrze wykonać usługę weterynaryjną? Czy liczy się tylko efekt? Czy znaczenie ma otoczenie usługowe? Czy ocenie podlega sam proces usługowy? Pytań jest o wiele więcej i na wszystkie musimy sobie odpowiedzieć. W znakomitej większości nasi klienci nie potrafią merytorycznie ocenić naszej usługi, gdyż nie znają się na medycynie weterynaryjnej. Siłą rzeczy oceny formułują na

podstawie swoich wrażeń, obserwacji i jakości obsługi. Nie oczekujemy pochwał za zabieg operacyjny na otwartej klatce piersiowej. Spodziewajmy się jednak krytyki, za to, że szcicie rany jest nierówne, a wklucie do żyły wymagało pięciu ukłuć i ukochane zwierzątko piszczalo. Nie jest ważne, że wiele stad zwierząt uratowaliśmy. Liczy się to, że stado klienta zostało przetrzebione i poniósł on ogromne straty, ponieważ w jego mniemaniu źle wykonaliśmy sekcję. Doskonałym podsumowaniem specyficznej percepcji naszych usług przez klientów jest sformułowanie H. Beckwitha zawarte w książce *Sprzedać niewidzialne*: „Klienci nie płacą Ci za to, co robisz, oni płacą za to, jak to robisz”. Mając na uwadze przytoczone stwierdzenie, sprawa właściwego zaprojektowania naszych usług i obsługi klienta nabiera zasadniczego znaczenia.

Zanim przystąpimy do konkretnych działań planistycznych, warto zapoznać się z podstawowymi zagadnieniami związanymi z usługami. Ułatwi nam to dalsze postępowanie. Zakupione rzeczy, które często użytkujesz, oglądasz, dotykasz, co dnia dostarczają satysfakcji i zadowolenia. O nich najczęściej marzyłeś. Rzadko kiedy usługa jest obiektem naszych marzeń. Z usługi musimy skorzystać, bo rozboleł nas ząb, bo nasz ukochany pies się rozchorował, bo stado zwierząt, które ma dostarczyć nam pieniędzy, choruje i są duże upadki. Usługa jest pewnym specyficznym „zjawiskiem”, bardzo trudnym do scharakteryzowania w piśmie czy mowie. Jest procesem i emocjonalnym przeżyciem, w którym uczestniczy opiekun zwierzęcia. Czy doznania klienta będą pozytywne, czy negatywne, zależy przede wszystkim od tego, jak przeprowadzimy cały „proces usługodawczy”. Znaczący zagadnień związanych z zarządzaniem firmami usługowymi schematycznie przedstawiają to tak jak na rys. 1.

Jak łatwo zauważyć, każda usługa weterynaryjna (i nie tylko) składa się z rdzenia usługi (to co robimy) i z obsługi klienta (jak to robimy). Specyfiką naszych usług jest to, że 70% kosztów, jakie ponosimy, stanowią nakłady na rdzeń usługi. Kosztami tymi musimy obciążyć klienta, jednak wpływają one w małym stopniu na jego zadowolenie.

CECHY USŁUG - 4N

Można wyartykułować pewne cechy, które charakteryzują każdą usługę i odróżniają je od rzeczy materialnych - zasada 4N.

Niematerialność

Podstawową różnicą pomiędzy usługami a dobrami materialnymi jest ich niematerialny charakter. W przypadku dóbr materialnych nabywca kupuje produkt, który charakteryzuje

się określonymi, mierzalnymi parametrami – wielkość, kształt, kolor, parametry techniczne. Usługi nie można dotknąć, spróbować czy zobaczyć, zanim nie dokona się zakupu. Klient zamiast określonego dobra kupuje zazwyczaj bliżej mu nieznaną rzecz. Jak każda rzecz, której nie znamy, wywołuje on mniejszy lub większy niepokój. W przypadku klientów – właścicieli zwierząt domowych, związanych emocjonalnie ze swymi pupilami (zwierzę to kolejny domownik lub „dziecko”) – niepokój przed nieznaną przeradza się w lęk. Dlatego też w procesie sprzedawania usług zadaniem sprzedającego jest zrobienie wszystkiego, aby ten rodzący się lęk ograniczyć do minimum. Można wyróżnić cztery strategie materializacji usług stosowane w komunikacji rynkowej [5]:

- strategia asocjacji – kojarzenie usługi z istniejącymi osobami, miejscami lub obiektami (przedmiotami);
- strategia fizycznej reprezentacji – pokazywanie elementów materialnych, będących istotnym (rdzeniowym) lub peryferyjnym elementem usługi;
- strategia dokumentacji – przedstawianie obiektywnych, opierających się na faktach, danych i informacji;
- strategia wizualizacji – pokazanie w przemawiający do wyobraźni, żywy sposób, korzyści i przyjemności związanych z usługą (np. korzyści po wysterylizowaniu suki).

Niespójność

Dobra materialne – wytwarzane w oparciu o określone wzorce – są powtarzalne. Usługi są niejednolite, niestandardowe i bardzo urozmaicone, a ich jakość często jest niezgodna z posiadanym wzorcem lub wyobrażeniami nabywcy. Wynika to z tego, że usługi lekarsko-weterynaryjne świadczone są przez ludzi. Ich jakość zależy więc od ich wiedzy i umiejętności. Nie tylko lekarskich, ale i komunikowania się z klientem, kontaktowości itp. Znaczenie ma także stan psychofizyczny lekarza w momencie świadczenia usługi. Aby ograniczyć niespójność usług, wiele firm podejmuje próby ich standaryzacji oraz prowadzi szkolenia personelu – proces certyfikacji laboratoriów, procedury i standardy w praktyce lekarskiej, standardy zachowania się wobec klienta.

Niepodzielność

Dobra materialne są produkowane, magazynowane, sprzedawane, a dopiero potem konsumowane (używane). Usługi są wykonywane (świadczone) przez usługodawcę i jednocześnie konsumowane przez klienta. W większości przypadków nie da się oddzielić

usługi od osoby, która ją wykonuje. W przypadku usług lekarsko-weterynaryjnych klient jest zazwyczaj obecny w trakcie świadczenia usługi, a przez to włączony w proces jej powstawania. Oceniając usługę, klient będzie brał pod uwagę nie tylko końcowy efekt, lecz także miejsce, w którym świadczona była usługa, atmosferę, nastrój i nastawienie osób włączonych w proces powstawania usługi. Z tego też powodu znaczenia nabiera stworzenie odpowiedniej atmosfery, zadbanie o wystrój wnętrza i otoczenia, łatwość dojazdu, parking, dobranie i przygotowanie personelu. Wszystko po to, aby klient był w jak największym stopniu usatysfakcjonowany. Dobrym rozwiązaniem jest idea „front office” i „back office”. Przekładając to na zrozumiały język, ZLZ jest podzielony na dwa odrębne obszary. Jeden obszar to tam, gdzie klient ma dostęp – poczekalnia, recepcja, sklep, gabinet przyjęć, w którym dokonujemy wywiadu, oględzin, przeprowadzamy mniej bolesne badania i zabiegi. Drugi obszar to miejsca, gdzie klient dostępu nie ma – gabinety zabiegowe, sale operacyjne i pooperacyjne, gabinety diagnostyczne, zaplecze lecznicy. W tym obszarze pacjentem – zwierzęciem zajmuje się wyłącznie personel lecznicy.

Taki sposób organizacji wynika z faktu, że nawet „najładniej” przeprowadzony zabieg operacyjny jest dla właściciela zwierzęcia ciężkim przeżyciem. Zwykłe badanie RTG, gdy ukochanego pieska lub kotka należy odpowiednio ułożyć, może być dla niego okropnym widokiem. Podobny cel spełnia też szpital przy lecznicy, w którym np. operowane zwierzę odzyskuje świadomość i powraca do zdrowia, a właściciel widzi je dopiero w jakiś czas po zabiegu. Może to wyglądać wręcz makabrycznie, gdy zwierzę operowane lub tylko poddane sedacji – leżące się, nieprzytomne, z wypadniętym językiem – musi być, tuż po naszych działaniach, zabrane przez właściciela na oczach osób znajdujących się w poczekalni.

Nieskładalność

„Magazynowanie” usług różni się od składowania towarów. Ze względu na swój materialny charakter towary wytworzone wymagają magazynowania, sortowania i transportu. Problem magazynowania usług ma charakter bardziej subiektywny i dotyczy kosztów utrzymania zapasów (leki, materiały) i personelu. To także koszty stałe w przypadku powstania wolnych mocy usługowych – gdy usługodawca jest dostępny, a nie ma popytu na jego usługi (brak pacjentów w lecznicy).

Aby ograniczyć tego typu problemy, firmy stosują różne zabiegi [3]:

1. Dopasowanie popytu do mocy usługowych – wpływanie na popyt poprzez zmianę:

- rodzaju świadczonych usług,
- miejsca lub czasu świadczenia usług,
- promocji (komunikacji),
- ceny.

2. Dopasowanie mocy usługowych do popytu poprzez:

- zmianę liczby i godzin pracy personelu,
- uczestnictwo klienta w procesie świadczenia usługi,
- wcześniejsze rezerwowanie czasu lekarza przez klienta,
- dzielenie się mocami wytwórczymi,
- precyzyjne planowanie okresów zastoju,
- właściwe „zarządzanie kolejką”,
- analizę popytu - „analiza cykliczności”,
- krótkotrwałą elastyczność mocy - krótkotrwałe zwiększenie wysiłku.



SPECYFIKA USŁUG WETERYNARYJNYCH

Zasada 4N dotyczy praktycznie każdej usługi. Usługi weterynaryjne mają również swoją specyfikę, którą musimy wziąć pod uwagę.

Zasadniczą różnicą pomiędzy innymi dobrami konsumpcyjnymi a usługą weterynaryjną jest ograniczony wpływ człowieka na pojawienie się potrzeby skorzystania z usługi weterynaryjnej. Klient najczęściej ma ograniczony wpływ na fakt pojawienia się problemów zdrowotnych u swoich zwierząt. Nie dąży do nich świadomie. Można stwierdzić, że zdecydowana większość problemów zdrowotnych zwierząt pojawia się bez woli, a nawet wbrew woli klienta. Potrzeb związanych z korzystaniem z usług weterynaryjnych nie można wyeliminować, ale można wpływać na ich minimalizację. Trudno też jednoznacznie umiejscowić cele zdrowotne zwierząt w hierarchii celów życiowych człowieka. W przypadku gdy zwierzę jest zdrowe, jego cele zdrowotne schodzą na daleki plan. Dopiero w czasie choroby hierarchia celów drastycznie się zmienia i zyskuje najważniejszą pozycję.

Ważną cechą specyficzną dla usług weterynaryjnych jest niewiedza klienta co do potrzeb

diagnostycznych i terapeutycznych. To ona najczęściej wywołuje nieporozumienia pomiędzy lekarzem a właścicielem zwierzęcia.

- Klient nie posiada stosownej wiedzy, nie rozumie podejmowanych działań i ze względu na ponoszone ryzyko potrzebuje oraz poszukuje informacji i wyjaśnień. Źródłami informacji bardzo często stają się inni klienci i osoby nieposiadające stosownej wiedzy. Narastają przekłamania i dezinformacja.
- Klient często spiera się z lekarzem na temat tego, co dolega jego zwierzęciu, jakie badania należy wykonać oraz jaką metodę terapeutyczną i jakich leków należy użyć.
- Klient, kwestionując pracę i metody działania lekarza, nie chce wierzyć w powodzenie postępowania lekarsko-weterynaryjnego i przez to często przyczynia się do niepowodzenia.

Istotną cechą usług weterynaryjnych jest ich subiektywna ocena przez klienta. Dotyczy to zarówno potrzeby skorzystania z usługi weterynaryjnej, jak i jej skuteczności. Wynika to z braku wiedzy klienta oraz z braku precyzyjnych, powtarzalnych wzorców, do których można porównać wynik świadczenia usługi weterynaryjnej. Z tego faktu wynikają często nieuzasadnione, negatywne oceny kompetencji lekarza. Jeżeli lekarz próbuje coś zrobić, to przy nieskuteczności postępowania oceniany jest jako „naciągacz”, jeżeli zaś stwierdzi, że nic nie da się zrobić lub on sam nie ma takiej możliwości, to oceniany jest jako „niekompetentny”.

Kolejną specyficzną cechą usługi weterynaryjnej jest konieczność stałego kontaktu lekarza z klientem. Większość decyzji podejmowanych przez lekarza musi być uzgadniana z klientem, który nie ma profesjonalnej wiedzy.

Powodzenie usługi weterynaryjnej nie zależy wyłącznie od samego lekarza, ale także od zaufania klienta, jego decyzji i precyzyjnego wykonywania zaleceń lekarza. Bardzo istotna jest również unikatowość fizjologiczna pacjenta oraz specyfika gatunkowa i rasowa.

W rozważaniach o charakterystyce usług weterynaryjnych nie należy zapominać o pewnym stopniu substytucyjności tych usług. Poprzez dostęp klientów do farmaceutyków ogólnie dostępnych może on sam próbować leczyć własne zwierzęta, może także skorzystać z metod medycyny niekonwencjonalnej. Nie bez znaczenia pozostają ogólnie dostępne porady innych właścicieli zwierząt oraz rynek parafarmaceutyków i sklepy zoologiczne.

Cechą charakterystyczną usług weterynaryjnych jest ograniczony stopień przewidywalności popytu na te usługi.

Rynek usług weterynaryjnych jest regulowany. Regulacje dotyczą zarówno osób, które chcą świadczyć usługi weterynaryjne, jak i warunków, w jakich usługi mogą być świadczone, a także ograniczeń co do reklamy i promocji usług.

W przypadku zwierząt towarzyszących cechą charakterystyczną jest duży ładunek emocjonalny cechujący związek człowiek - zwierzę. Emocje zawsze zaburzają możliwość racjonalnej oceny jakości usługi, ale także wpływają na duży niepokój, związany ze skorzystaniem z usługi weterynaryjnej. To ten niepokój i ryzyko powodują, że klienci są stosunkowo lojalni w stosunku do lekarza weterynarii. Dopiero po zaistnieniu „zdarzenia krytycznego” klient decyduje się na zmianę usługodawcy.

W przypadku zwierząt gospodarskich na plan pierwszy wysuwają się elementy ekonomiczne i możliwość strat - często bardzo dużych. Mimo braku oczekiwanego efektu (wyzdrowienia) klient może być usatysfakcjonowany i odwrotnie. Usługa weterynaryjna wiąże się z uczuciem lęku, ze stresem, z niepewnością. Najważniejszą sprawą jest zaufanie klienta do lekarza oraz jakość relacji klient - lekarz. Najczęściej nie można cofnąć usługi weterynaryjnej celem jej poprawienia.

Przy świadczeniu usług weterynaryjnych lekarz musi przestrzegać specyficznych uregulowań, jakim jest kodeks etyki lekarza weterynarii. Lekarz weterynarii nie zawsze może realizować żądania klienta. Ryzyko i niepewność związane z usługami weterynaryjnymi czynią klienta bardziej lojalnym i mniej skorym do zmiany usługodawcy.

RÓŻNICE POMIĘDZY NABYWCAMI USŁUG A PRODUKTÓW MATERIALNYCH

Z różnicy pomiędzy usługami a dobrami materialnymi wynika także odmiennosc w zachowaniach nabywców towarów i nabywców usług. Różnice te można krótko przedstawić w 8 punktach [2].

1. Kształtowanie opinii, postaw i motywacji nabywców usług jest w ogromnym stopniu rezultatem oddziaływania tzw. osobowych środków informacji. Czerpią oni wiedzę od znajomych, rodziny, liderów opinii, z internetu, a także od swojej grupy odniesienia (grupa społeczna, do której należymy lub chcemy należeć, z której systemem wartości się utożsamiamy).

2. Możliwość wyboru przez konsumenta między usługodawcami i oferowanymi przez nich usługami są znacznie ograniczone - potencjalny nabywca nie ma zazwyczaj możliwości porównania ofert w jednym miejscu i czasie.

3. Ryzyko związane z zakupem jest dla nabywcy usług zazwyczaj wyższe niż przy zakupie produktu.
4. Znaczne ryzyko zakupu i ewentualne koszty związane ze zmianą usługodawcy podnoszą lojalność nabywców usług.
5. Nabywcy usług dokonują oceny zazwyczaj w czasie korzystania z tej usługi. Ocenie przez klienta podlega nie to, co robimy, tylko jak robimy.
6. Akceptacja nowych usług wprowadzanych na rynek następuje zazwyczaj dużo wolniej niż akceptacja nowych produktów.
7. Fakt, że wytwarzanie usługi oraz korzystanie z niej odbywa się często w tym samym miejscu i czasie oznacza, że nabywcy usług mogą mieć (i zazwyczaj mają) wpływ na sam proces świadczenia usługi.
8. Nabywcy usług zdecydowanie rzadziej zgłaszają oficjalne uwagi i reklamacje dotyczące ich jakości. Nie znaczy to jednak, że opinię o nich zachowują dla siebie.

Scharakteryzowaliśmy „zjawisko”, jakim jest usługa, i podstawowe problemy, wynikające z tej charakterystyki dla świadczącego usługi weterynaryjne. Są to sprawy, z którymi na co dzień spotykamy się w naszych ZLZ-etach, przedstawione w pewien usystematyzowany sposób. W następnej części scharakteryzujemy zachowania, a także oczekiwania klientów ZLZ-etów.

Piśmiennictwo:

1. Drummond H.: *W pogoni za jakością - total quality management*. Dom wydawniczy ABC, 1998; 98-106.
2. Grabarek L.: *Zachowania nabywców*. PWE, 1998.
3. Johann M.: *Marketing usług, cz. 1*. „Marketing w praktyce”, 1(29), 2000.
4. Johnson R.: *The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers*. „International Journal of Service Industry Management”, vol. 6, 1995; 5:53-71.
5. Mittal B.: *The advertising of services. Meeting the challenge of intangibility*. „The Journal of Service Research”, vol. 2, no 8., 1999.

6. Mudie P., Cottam A.: *Usługi - zarządzanie i marketing*. Wydawnictwo Naukowe PWN, 1998; 153-154.
7. Otto J.: *Jakość dla klienta*. „Manager”, 1 (46), 2001.
8. Otto J.: *Marketing relacji*. Wydawnictwo C.H. Beck, 2001; 141-143.
9. Rogoziński K.: *Nowy marketing usług*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2000; 94-96.
10. Rogoziński K.: *Zarządzanie relacjami w usługach*. DIFIN, 2006; 194.
11. Rudawska E.: *Lojalność klientów*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005.
12. Tonnadorf H.G.: *ABC handlu detalicznego*. PSB, 1997.
13. Urbanek G.: *Strategia odzyskiwania klientów*. „Manager”, nr 2, 2003.
14. Zeller P.: *Designing jako sposób zapewnienia jakości w świadczeniu usług profesjonalnych*. Katedra Usług AE w Poznaniu, 2000.

Autor:

lek. wet. Andrzej Lisowski

Przychodnia Weterynaryjna w Gorzowie, Gorzów Wielkopolski

Zdjęcia:

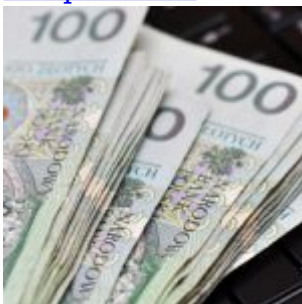
Shutterstock

Promowane

Zaplanuj swoją usługę weterynaryjną Cz. 1. Czym jest usługa weterynaryjna? | 11



- [Zaplanuj swoją usługę weterynaryjną Cz. 5. Od teorii do praktyki - siła procedur](#)



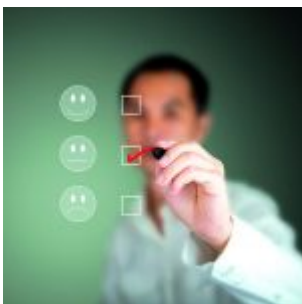
- [Zaplanuj swoją usługę weterynaryjną Cz. 6. Od teorii do praktyki - nasza „najwyższa izba kontroli”](#)



- [Zaplanuj swoją usługę weterynaryjną Cz. 4. Klient zadowolony](#)



- [Zaplanuj swoją usługę weterynaryjną Cz. 3. Relacje z klientem](#)



- [Zaplanuj swoją usługę weterynaryjną Cz. 2. Jak zachowują się](#)

[klienci korzystający z usług weterynaryjnych?](#)