



Грег КЛАРК

Marketing
a Service
for Profit

МАРКЕТИНГ СЕРВИСА, ПРИНОСЯЩЕГО ПРИБЫЛЬ

In Association With
MARKETING



GREG KLARKE

Marketing a Service for Profit

A Practical guide to Key Service
Marketing Concepts

IN ASSOCIATION WITH
MARKETING



ГРЕГ КЛАРК

МАРКЕТИНГ СЕРВИСА, ПРИНОСЯЩЕГО ПРИБЫЛЬ

В СОТРУДНИЧЕСТВЕ С ЖУРНАЛОМ
"МАРКЕТИНГ"



Киев
"Знання"
2006

УДК 658.8
ББК 65.053
К47

MARKETING A SERVICE FOR PROFIT
A practical guide to key service marketing concepts

Greg CLARKE

First published in 2000

Перевод с английского И.И. Брудного
Научный редактор перевода — А.В. Зозулев, кандидат экономических наук, доцент кафедры промышленного маркетинга Национального технического университета Украины “КПИ”

Кларк Г.

К47 Маркетинг сервиса, приносящего прибыль: Пер. с англ. —
К.: Знання, 2006. — 302 с. — (Европейский маркетинг).
ISBN 966-346-182-9 (рус.)
ISBN 0-7494-1919-9 (англ.)

Многие предприятия сферы услуг в технологическом плане преуспевают в том, чем они занимаются. Но они не всегда на высоте в умении информировать и убеждать людей в своих преимуществах. Цель этой книги — помочь найти ключевые маркетинговые понятия, методы и стратегии, которые позволят вам правильно предложить свои услуги соответствующей аудитории. Книгу “Маркетинг сервиса, приносящего прибыль”, отличает прежде всего практический подход. Прочитав ее, вы не только получите хорошие знания методов маркетинга, но и сможете использовать эти методы с пользой для дела.

Книга будет полезна прежде всего студентам, изучающим маркетинг, преподавателям, всем, кто интересуется маркетингом или работает в этой сфере.

УДК 658.8
ББК 65.053

Издание перевода осуществлено согласно договору с издательством Kogan Page, имеющим все права на издание и реализацию оригинала. Использование перевода книги (полностью или частично) возможно только с письменного разрешения издательства “Знання”.

© Грег Кларк, 2000

© Издательство “Знання”, перевод
на русский язык, изготовление
оригинал-макета, 2006

ISBN 966-346-182-9 (рус.)
ISBN 0-7494-1919-9 (англ.)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	9
Глава 1. Способ смотреть на вещи	13
Глава 2. Что такое услуга?	25
Характеристика услуг	28
Услуги, оказываемые с помощью технических средств (устройств)	32
Время, качество и удобство	35
Услуги и товары	38
Клиент или потребитель?	44
Сфера обслуживания	47
Финансы, резервирование средств и наличный оборот	50
Глава 3. Практические понятия маркетинга	55
Определение ролей в процессе маркетинга	56
Особенности, преимущества, выгоды и предельная конечная выгода	63
Проблемы? Какие проблемы?	69
Комплекс маркетинга	74

Анализ конкурентов и поиск своего места на рынке.....	77
Какое место вы реально занимаете на рынке?.....	79
Брендинг	83
Улучшенный товар и добавленная стоимость	86
Сегментация.....	91
Сегментация, отбор целевых рынков и позиционирование	97
Глава 4. Стратегические решения	102
Правда — там	103
Вы — не ваш клиент	109
Безубыточность	115
Сетка планирования	120
Направления развития предприятия... ..	122
Видение и миссия.....	126
Глава 5. Ценообразование с целью получения прибыли	132
Критические точки ценообразования и управление ожиданиями клиента	136
Пакетное ценообразование	137
Обычный ходовой тариф и конкурентное ценообразование	143
Альтернативы сокращения затрат	149
Факторы, влияющие на цену	153
Глава 6. Целевые стратегии продвижения.....	180
Потребительские ожидания.....	180
Рычаги стимулирования	182
Маркетинговый процесс	183
Распространенные недостатки маркетинга сферы услуг	185
Завоевание нового потребителя	189
Передача вашего послания	189

Тактика непрямого маркетинга.....	217
Глава 7. Управление процессом	242
Ведение переговоров	243
Получение оплаты.....	252
Управление услугами и техническими средствами обслуживания	258
Определение миссии	261
Оценка ресурсов: время, люди, наличные деньги, средства обслуживания	262
Забота о клиенте	264
Работа с жалобами клиентов	269
Глава 8. Маркетинговый аудит для поставщиков, оказывающих услуги	277
Ваша компания.....	278
Рынок	280
Маркетинговое исследование и маркетинговая информация.....	281
Продажи и управление ими	282
Продавцы.....	283
Коммуникации	284
Диапазон обслуживания	286
Закупки.....	287
Финансы.....	287
Использованная и рекомендованная литература	289
Предметный указатель	290

БЛАГОДАРНОСТИ

Выражаю свою благодарность Дейву Вулфу за созданные им комические иллюстрации. Я также хотел бы поблагодарить Денниса Меллера за чтение чернового рукописного варианта книги и за положительные отклики и полезные замечания относительно ее содержания. Я также обязан многим редакторам издательства “Коган Пейдж” за их терпение!

ВВЕДЕНИЕ

Весь секрет движения вперед заключается в том, чтобы начать это движение.

Марк Твен

Если ваш бизнес заключается в предоставлении услуг, если вы предоставляете клиентам средства обслуживания или если вы вообще предоставляете определенный уровень обслуживания вашему клиенту наряду с обеспечением товаром или любым продуктом, то эта книга — для вас. Надеемся, что для любого человека, изучающего маркетинг или ведение бизнеса, эта книга также станет интересным и полезным дополнением к учебным пособиям, носящим более общий характер, независимо от уровня обучения.

“Маркетинг сервиса, приносящего прибыль” — это не теоретический сборник, а руководство по практическому маркетингу, содержащее концепции, методики и стратегии, необходимые для успеха. Автор попытался сделать все возможное, чтобы помочь читателю извлечь пользу из этих идей и методов, а не ограничился простым их изложением на страницах этой книги. Прочитав книгу, вы не просто хорошо

овладеете испытанными маркетинговыми концепциями и методами, применяемыми в сфере маркетинга обслуживания, но также сможете избирательно использовать их для получения прибыли. На каждой важной стадии определяются *ключевые пункты*, а так называемое *руководство к действию* укажет вам правильное направление.

Единственный способ гарантировать продолжительное существование и процветание того или иного бизнеса заключается не только в том, чтобы упорно трудиться в этом бизнесе, но также и любить свое дело. Многие коммерческие организации с точки зрения технологий преуспевают в том, что они делают, но они не всегда достигают успеха, когда нужно проинформировать и убедить людей в том, насколько они успешны, или как они могли бы преуспеть, если бы представилась возможность проявить себя. Вы, как клиент, пользующийся многими различными услугами, сразу отметите для себя, когда вам предоставили качественную услугу и знаете, каково быть плохо обслуженным или обманутым в своих ожиданиях. Некоторые компании, бизнес которых связан с предоставлением услуг, к несчастью, приукрашивают информацию о себе в рекламе и при проведении кампаний по продвижению услуг. Другие подобны сбившимся со стратегического пути или, хуже того, выглядят так, будто им дела нет до своих клиентов.

Возможно, ваш бизнес не похож ни на один из вышеупомянутых, но все же ищите способы улучшить показатели: возможно, находя больше клиентов и лучших клиентов; или увеличивая ваши резервы и, таким образом, увеличивая вашу прибыль; или изменяя стратегию, вы поступаете так, чтобы ваши клиенты возвращались снова и снова и ценили то, что вы делаете для них, за цену, которая устраивает вас.

Предназначение этой книги — дать вам прямое, прагматическое руководство для понимания и при-

менения хорошей маркетинговой практики, чтобы помочь достичь успеха в коммерческой деятельности и получить соответствующее вознаграждение. Мы хотим помочь вам улучшить показатели вашего бизнеса, связанного с предоставлением услуг, улучшить качество вашего маркетинга, избежать посредственности в обслуживании, предоставляемом вашей фирмой, и, возможно, избежать неудач, вызванных какими-либо другими неожиданными причинами.

Если вы уже имеете свой бизнес, то знаете, каков он, “этот рынок”. Клиентов сложно заполучить, и даже если вы нашли их, они не обязательно будут постоянными! Если вы думаете о том, как начать свой бизнес, вы поймете, что если вы не имеете клиента, то не имеете бизнеса! Вы нуждаетесь в рынке — группе клиентов — и вы должны проложить успешный маршрут на “этот рынок”. Начало собственного дела можно сравнить с обучением вождению или основам компьютерной грамотности: кажется, что так много нужно делать и думать во время занятий, прежде чем хотя бы мечтать об успехе! Но точно так же, как вождение автомобиля или компьютерная грамотность, навыки маркетинга в обслуживании приходят с практикой. Знание и понимание позволит вам извлекать пользу из применения подсказок и проверенных методов, описанных в этой книге. Можете быть уверены, что вы овладеете тем, что будет работать на вас и сможете находить возможности и извлекать из этого выгоду.

СПОСОБ СМОТРЕТЬ НА ВЕЩИ

“Если у Вас есть один фунт, и у меня — один фунт, то, если мы обменяемся фунтами, и у Вас, и у меня останется тот же один фунт. Но если у Вас есть идея, и у меня есть идея, то, обменявшись идеями, и Вы, и я станем обладателями двух идей”.

Власть в мире коммерции безвозвратно изменила свой облик. Коммерческая власть — это больше не средства производства, она заключена теперь в идее и в контроле над идеей. Владелец фабрики, завода или шахты, который был могущественным во времена дефицита предложения, теперь вытесняется людьми, которые создают системы, процессы, интеллектуальную собственность и услуги.

Идеологи новой экономической эры утверждают, что в основе всех коммерческих сделок лежит предоставление услуг или, во всяком случае, скоро будет именно так. Принимая во внимание то, что массовое производство дало клиентам возможность выбора за относительно низкую цену, именно это массовое производство услуг, полностью соответствующих запросам клиентов, позволяет им (клиентам) приобретать именно то, что они хотят, по разумной цене, при этом

производитель не несет никаких убытков. Революция в сфере коммуникаций превращает производителей товаров в поставщиков услуг, а предоставление услуг в приобретение опыта. Рост продаж по Интернету и по специальным почтовым каталогам дает возможность производителям товаров устанавливать прямые отношения со своими клиентами. В результате этого производитель получает возможность быстро ориентироваться в том, чего желает клиент, и стремительно реагировать на изменение ситуации на рынке. Это переносит отношения с клиентом к началу делового процесса, вместо ранее сформировавшейся традиционной коммерческой сделки, когда такие отношения возникали лишь в конце. Прежде популярные идеи о потоке товаров “производство — распределение — продажа” перевернуты с ног на голову, поскольку мир бизнеса следует далее по пути, проложенному клиентами, “продажи — производство — распределение”. Это тот путь, по которому всегда следовал бизнес, ориентированный на предоставление услуг. Продажи в стиле “родственного отношения к клиенту” стали не так давно популярны среди компаний, производящих товары; в то время как компании, работающие в сфере обслуживания, строят подобные отношения с клиентом в течение многих столетий. Теперь для большинства коммерческих структур необходимо уяснить, как вести дела по предоставлению услуг в рамках сервис-ориентированной экономики.

Слово “услуга”, как правило, связывают с общим понятием “продукт”. “Продукт”, в свою очередь, применяют как всеобъемлющее описание результатов производства. Однако слово “продукт” обычно наводит на мысль о чем-то материальном, осязаемом и часто используется вместо слова “товар”; например, в словосочетании “продукты и услуги” вместо “товары и услуги”. Товар и/или продукт в этом смысле — материальны и осязаемы, их качество можно оценить

перед покупкой. Услуги нельзя описать подобным образом. Услуги не осязаемы. Их качество не может быть оценено до того момента, пока не принято обязательство об оплате. Поэтому когда мы имеем в виду услуги, может быть, полезно избегать слова “продукт” в целом, в разговорном смысле этого слова.

Нельзя об услуге получить представление, как о материальном и осязаемом предмете. Влияние визуальных носителей информации — телевидения и печати — породили так называемый визуальный век; век, в котором мы живем; век, в который живет многочисленная армия маркетологов. Визуальный век требует визуального образа, а значит, визуальной рекламы, и эти требования доминируют в значительной степени в маркетинге.

Почему маркетинг обычно ассоциируется с рекламой?

Не удивительно, что потребность в таком неустанном рекламном внимании к промышленным и потребительским товарам, в свою очередь, была вызвана стремлением производителей продать свой промышленный и потребительский товар неизвестным клиентам. В мире, где спросом пользовались промышленные и потребительские товары, поставки которых были ограничены, существовала необходимость в передаче информации о наличии изделия, где и как его можно приобрести, и по какой цене. Возрастающая конкуренция в сфере предложения изменила назначение рекламы, расширив тем самым рамки обычной передачи первоначального сообщения/новости. Теперь акцент делается на уникальном торговом предложении (УТП). Это та особенность или особенности, которые отличают предложение одной компании от другой. Теперь эти особенности часто описываются с точки зрения тех выгод, которые получит клиент, и в

наше время реклама, в основном, сконцентрирована на описании этих преимуществ для клиента, которому предназначаются промышленные и потребительские товары.

Потребность в таком объеме рекламы товаров “визуального века” может быть причиной того, что так мало внимания уделялось профессиональному маркетингу услуг. Это несмотря на тот факт, что более чем 75 процентов ВВП Великобритании, как нас уверяют, являются результатом “невидимого” экспорта! Может быть, стоит переименовать валовый национальный продукт в валовые национальные продажи услуг (плюс некоторые товары)?

На протяжении многих лет, до наступления эры потребительских товаров и современного “маркетинга”, общество обслуживали люди. Они предоставляли услуги: торговцы, ремесленники, купцы, грузчики, водители, владельцы магазинов, банкиры, каменщики, прачки, мельники, бродячие артисты и т. д. Они же были клиентами, для которых производились многие товары, что позволяло им заниматься своим ремеслом. Теперь же потребительские товары позволяют нам самим выполнять многие из тех работ, которые раньше выполнялись другими.

Многие товары можно назвать сопутствующими, то есть, они приобретаются для того, чтобы мы могли выполнять определенную работу или заниматься специфической деятельностью. Телевидение и радио вошли в наши дома, и теперь нам нет нужды тратить время на поиски развлечений. Автомобили позволяют нам решать наши транспортные проблемы. А между тем, общество, пресыщенное потребительскими товарами и престижными предметами, как будто снова поворачивается лицом к тому, кто предостав-

ляет услуги, чтобы испытать ощущение завершенности или придать значение веку материализма. Нет ничего удивительного в том, что большинство рекламодателей теперь акцентируют внимание на элементе обслуживания, сопровождающем покупку товаров, которые они продвигают, а не непосредственно на изделии. УТП быстро превращается в ОУО, что означает “обещание универсального обслуживания”. Это происходит потому, что иногда материальные характеристики определенного изделия мало чем отличаются от аналогичного товара, произведенного конкурентом, и клиент хочет быть уверенным в том, что не зря потратил свои деньги, и получить больше личного внимания.

Однако, в лучшем случае, к услугам относятся как к своего рода дополнению к бизнесу и всегда упоминают в конце, как в выражении “товары и услуги”. В худшем случае функциональные и стратегические потребности организации обслуживания вообще обходят стороной. Если вы работаете в сфере обслуживания или собираетесь начать в ней работать, вы будете не единственным, кто будет задаваться вопросом, как разобраться в изобилии общедоступных пособий по планированию бизнеса и маркетинговым моделям. Нет ничего необычного в том, что организации, авторы, пишущие о бизнесе, банки и другие финансовые учреждения применяют общие системы, используя деловой язык, который был унаследован нами со времен промышленного производства. Например, трудно увязать потребности вашего бизнеса, связанного с предоставлением услуг, с бизнесом, по производству, распределению и продаже безделушек. Консультации по бизнес-планированию, системы прогнозирования и учета продаж, и весь стиль коммерческих вычислений неизменно исходят из того, что продаются именно товары, вещицы и вещи, даже при том, что производство теперь — деятельность экономического

меньшинства. В конце концов, вещи легко представить себе и пересчитать; их компоненты могут быть измерены и просчитаны; их распределение и стоимость продаж может быть четко определена в бухгалтерских терминах. Такое туманное понятие, как обслуживание, не может быть определено количественно для бухгалтерских целей, разве что скорее как затратная часть, а не как источник прибыли.

Мы, пожалуй, не создали финансовой системы учета, в рамках которой обслуживание может быть объективно оценено или выражено. Миру бизнеса потребуется долгое время, чтобы смириться с необходимостью оценки фирменного знака (бренда) или торговой марки, ведь именно в этом заключается настоящее богатство наших дней.

Возможно ли, что сила бренда заключается в обслуживании, которое предоставляется клиенту?

Попытки ограничить маркетинг в сфере обслуживания “товарными” рамками по-прежнему имеют место; равно как и попытки подогнать модели и системы, которые были разработаны, когда власть и финансовая мощь покоились на средствах производства. Все, что предлагается в продаже, имеет тенденцию называться “продуктом” и не в последнюю очередь в силу ранее приобретенных знаний. Тем не менее, мы часто испытываем чувство неловкости при таком обобщении, осознавая, что некоторые “произведенные” вещи на самом деле не являются “продуктом” (по своей сути), в котором воплощена цена, а лишь результатом процесса, который сам по себе сложно определить. Связано это с тем, что процесс этот не осязаемый и туманный, и мы предпочитаем мыслить терминами материальных товаров, которые мы можем пересчитать.

Что, например, производит ваш бухгалтер? Готовит очередной счет к оплате? Или ваши ежегодные счета? Уменьшает налогооблагаемую базу? Или пытается примирить вас с регуляторными проблемами? Возможно, что именно его знание и понимание вашего бизнеса позволяет вам принимать стратегические решения? Или же это консультация, которую вы получите от него? Независимо от того, что производит ваш бухгалтер, это — не просто бумага, на которой что-то написано. Возможно, это только временный продукт, или результат продолжающихся деловых отношений. Возможно, именно *отношения* являются продуктом бухгалтера, а все остальное — результат этих отношений.

Поведение покупателя характеризуется осознанностью и непринужденностью выбора. У покупателей теперь есть технология, которая облегчает этот выбор. Множество решений о покупках теперь не обязательно взвешивать, нужно лишь принимать решение. Отрасли, которые еще недавно процветали за счет взимания своей доли в качестве посредников между плохо информированным клиентом и реальным производителем, должны будут пересмотреть свои цели и основные ценности, которые они предлагают. В противном случае они будут вытеснены серьезным сокращением стоимости и постоянно снижающейся маржей на рынках с жесткой конкуренцией, в основе которых в настоящее время лежит лишь цена.

Возьмите, к примеру, страховых агентов. Они предлагают портфель предложений от страховых компаний и, как правило, рассматривают оценку своих услуг как свое главное средство для увеличения оборотов. Тем не менее, простое “отщипывание” рыночных долей у конкурентов не заставит клиента просчитать тот объем обслуживания, которое обеспечивает брокер. Если обслуживание не является главной составляющей в деятельности брокера, не

удивительно, что большинство клиентов ориентируются на цену и будут иметь дело с тем поставщиком, который в настоящее время дешевле всего обходится на рынке. Ведение бизнеса просто за счет цены продаж вряд ли можно считать лучшим выбором для любого долгосрочного мероприятия, если, конечно, это не часть широкомасштабной, хорошо продуманной маркетинговой стратегии. Сказанное выше особенно применимо к страховым брокерам, которые продают продукт других компаний, конкурируя с остальными брокерами, имеющими дело с тем же самым товаром, в то время как значительно сокращающиеся затраты торговли по Интернету и электронной коммерции вот-вот застанут врасплох их всех.

Не удивительно, что для посреднического бизнеса уже наступили такие тяжелые времена, что единственно приемлемым путем получения прибыли стало слияние компаний или поглощение. Стоит задаться вопросом, что случится, когда не останется никого, с кем можно слиться, или уже невозможно будет приобрести кого-либо! Возможно, представителям “брокерского племени”, подобно большинству других посредников, чья коммерческая деятельность по обслуживанию основана на получении комиссии, стоит серьезно задуматься над тем, в какую ловушку они попали. Теперь их клиенты владеют технологией доступа к миру информации и уже не являются плохо информированными потребителями: они сами выбирают, договариваются и предъявляют требования.

КОММЕНТАРИЙ

- Серьезные стратегические проблемы могут возникнуть в случае, если отрасли, связанные с предоставлением услуг, будут пытаться подогнать свою деятельность под шаблон ранее при-

обретенных знаний о том, что “все должно классифицироваться как продукт”.

- Существует ли предположение о том, что только материальные вещи имеют реальную ценность? Материальные вещи легче осмыслить, чем неосозаемые отношения, и в то же время первым легче присвоить денежную ценность, что также дает возможность проводить прямое ценовое сравнение материальной продукции конкурентов.
- Многие клиенты настороженно относятся к любому процессу продажи, и особенно, если они и обслуживание их стоят не на первом месте.

О банках и предприятиях сферы обслуживания, в основе деятельности которых лежит получение комиссии, часто говорят, что они “на самом деле зарабатывают не свои деньги”, в частности, многое из того, что они фактически делают, находится вне поля зрения клиента. Доходы страховых брокеров, турагентов, агентов по недвижимости и т. д. в основном являются результатом получения комиссии от продажи “продуктов”, которые Вы могли бы покупать напрямую. Уместно обратить внимание на то, что в основе оценки профессиональных услуг обычно лежит время, а не комиссионное вознаграждение. Так, бухгалтер, поверенный, дантист и даже профессиональный игрок в гольф считаются уважаемыми представителями общества, предоставляющими ценные услуги.

Возможно, если бы большее количество страховых брокеров были ориентированы на предоставление таких платных услуг, как оценка рисков или юридические консультации, то эта сфера могла бы найти новые пути, ведущие к получению значительной и “почетной” прибыли.

Многие предвещают упадок индустрии туризма, поскольку широкое использование профессиональ-

ных технологий и Интернета позволяет осуществлять прямое бронирование авиабилетов и турпакетов, размещенных во всемирной Сети и в телетекстах. Как и в примере, описанном выше, если обслуживание, предоставленное турагентом, не является основой маркетингового плана, то не удивительно, что большинство людей сконцентрируются на ценовой составляющей его деятельности и будут приобретать “продукт” напрямую у поставщика, чья цена в настоящий момент самая низкая на рынке.

Деятельность агентов по недвижимости уже находится под угрозой со стороны альтернативных источников, посредством которых люди могут выбирать, рассматривать и покупать собственность. Финансовые услуги вообще оказываются по телефону. Компьютеры приобретаются по почте. Попытка конкурировать лишь на ценовом уровне вряд ли обеспечит лояльность клиента, так необходимую для любого предприятия сферы услуг, чтобы иметь возможность уверенно планировать свою деятельность на долгий срок. Как только на рынке услуг появляется более дешевый поставщик, у клиента не остается никакой причины оставаться лояльным по отношению к их предыдущему поставщику услуг. Как указывалось выше, серьезные стратегические проблемы в сфере услуг могут возникать из-за чрезмерной привязанности к понятию “продукт” и последующим предположениям в области ценообразования в быстроизменяющейся коммерческой среде.

Банкротства частных предприятий часто представляются неожиданными, а иногда о них сообщают даже как о драматических падениях. В действительности же очень немногие подобные события являются внезапными, хотя, может быть, только в последнюю минуту мысль о надвигающемся бедствии внезапно озаряет руководителей или владельцев. Причины большинства неудач обычно лежат на поверхности

и только ждут удобного случая, чтобы перерасти в последствия. Эти причины заключаются в неадекватном планировании и попытках выдавать желаемое за действительное! Комментарии же совершенно далеки от реальных причин. Говорят о “тяжелом состоянии рынка”, “вялом” рынке, или об общих недостатках работы “на рынке”. Посредственность, вероятно, сложно признавать и иметь дело с ней в официальных отчетах, а приобретение опыта на собственных ошибках часто означает потерю ценного времени и денег.

Как сказал один мудрец, “опыт — это то, что Вы приобретаете уже после того, когда Вам это было нужно!”

Возможно, мы можем найти разумные решения наших предполагаемых проблем до того, как нам доведется испытать какие-либо трудности или получить урок в результате дорогостоящих ошибок. Вопрос в том, где мы должны искать ответы. Определенно, услуги имеют отношение к людям, и успешный маркетинг — это прежде всего удовлетворенные люди. Понимание психологии отношений “бизнес — клиент” жизненно важно для успешного маркетинга в сфере услуг.

Если вы спрашиваете у бухгалтера о путях решения проблемы, не стоит удивляться, если ответ будет дан в бухгалтерских терминах и с финансовой точки зрения. Точно так же, если Вы попросите инженера решить ту или иную проблему, он предложит техническое решение. Было сделано много попыток определить, что есть наука о бизнесе. Так, например, бухгалтерия — это знания о бухгалтерском учете и финансах; исследования в области разработки и эксплуатации применяются для внедрения эффективных производственных процессов; экономика занимается спросом и предложением и т.д. Наука может также

описать — до энной степени — химическую структуру молекулы воды. Мы полагаем, что наука может сказать нам все, что мы должны знать о молекуле H_2O . И все же наука не в состоянии дать нам информацию о том, что вода является мокрой!

Вода мокрая только потому, что мы чувствуем ее. Именно в результате нашего взаимодействия с водой мы знаем о присущий ей влажности. Именно маркетинг привносит то самое дополнительное измерение человеческого опыта в науку о бизнесе, и именно маркетинг в сфере услуг может стать решающим фактором в борьбе с посредственностью в достижении финансовых результатов для многих видов коммерческой деятельности, равно как и в борьбе с упадком, который ожидает большинство предприятий в посреднической деятельности.

Таким образом, что вы думаете об оценке потребностей вашего бизнеса? И где вы будете искать подходящие маркетинговые решения, необходимые для вашего бизнеса? Надеюсь, что следующие главы помогут вам в этом.

2

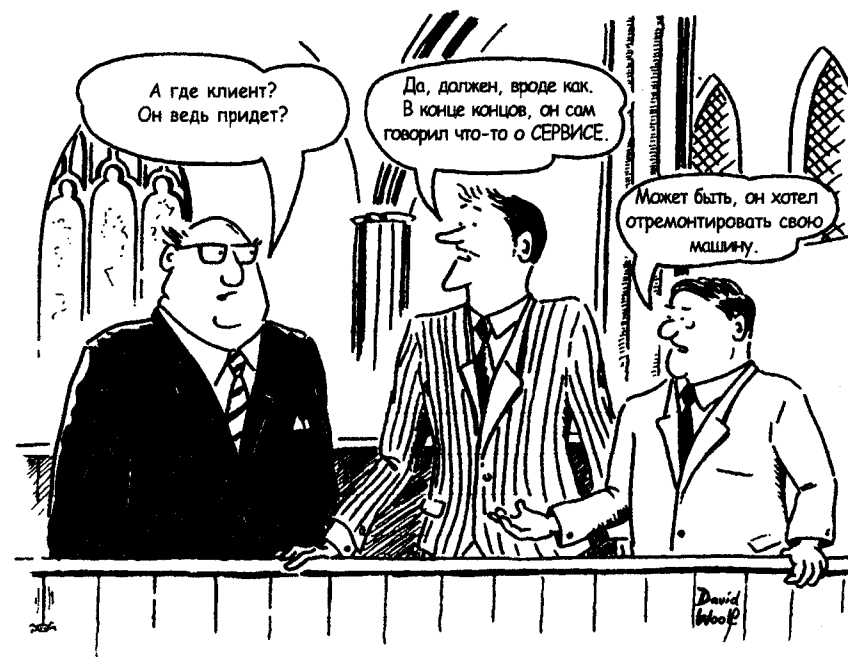
ЧТО ТАКОЕ УСЛУГА?

“Самые ценные вещи в бизнесе не являются вещами”.

В главе 1 были определены различия между материальной природой товаров и неосвязаемостью услуг. Эти различия отражены в некоторых исследованиях, которые были предприняты другими авторами с целью определения сущности услуги. Например, “Услуга — это вид деятельности или выгода, которую одна сторона может предложить другой и которая является неосязаемой и не может повлиять на право собственности на что-либо. Ее производство может быть связано или не связано с физическим продуктом” (Ф. Котлер и Дж. Армстронг, 1991). Другие авторы, занимающиеся этим вопросом, подобным образом попытались дать определение услуге, исходя из ее места в активах компании. Конфедерация Британской промышленности (КБП) классифицирует как сферу услуг любой вид деловой активности (бизнеса), который не вовлечен в процесс производства и строительства зданий и сооружений. Однако не будем углубляться в смысл. Достаточно сказать, что не существует простого и всеобъемлющего, или, попросту, краткого определения услуги.

Вероятно, важнее быть в курсе того, что *ваш клиент* подразумевает под услугой и насколько услуги, предлагаемые *вашим предприятием*, соответствуют этому.

Возможно также, пришло время серьезно изучить природу услуг, вместо того чтобы просто говорить, что они не являются товарами. В сущности, многие направления коммерческой деятельности на сегодняшний день скорее рассматриваются как “средства обслуживания”. Это коммерческие предложения, не являющиеся товаром и вместе с тем не имеющие достаточно характеристик, чтобы их квалифицировали как услуги в обычном понимании. Оборудование, системы и процессы производства стали доступными для потребителя, и поэтому взаимодействие между поставщиком и потребителем очень не значительно, если оно вообще имеет место. В определенной степени, люди используют слово “снабжение”, говоря об электро-, газо- и водоснабжении, но оно уже начинает выходить из обихода, возможно, в результате приватизации этих отраслей, а также в связи со *всепоглощающим увлечением* коммерческими “продуктами” и “услугами”. Телекоммуникации, включая Интернет, наверное, тоже можно отнести к понятию “снабжение”, но это расширяет семантику этого слова, так как они пока не являются частью материала для строительства зданий в той же степени, в которой это присуще электричеству, газу и воде. Телекоммуникации, Интернет, железная дорога, автобусы, библиотеки, кинотеатры, электричество, газ и вода — все это является примерами “средств обслуживания”, которые в настоящее время классифицируются как услуги. Существует огромное множество предприятий, которые предоставляют потребителям услуги (средства обслуживания), основанные больше на взаимодействии клиента с машинами, оборудованием и электроникой, чем на личных взаимоотношениях между людьми.



Согласно основной идее этой книги, под “услугами” могут подразумеваться как услуги, в основе которых человеческий фактор, так и предоставление материальных средств обслуживания. Но, видимо, приходит время, когда нам понадобится новая система понимания, позволяющая более точно описать процессы коммерческой деятельности и ее результаты такими категориями, как товары, средства обслуживания и услуги, а не просто товары и услуги. Разумеется, основа для принятия решений в области инвестирования и необходимых маркетинговых процессов может быть разной, в зависимости от того, к какой из этих трех классификаций она относится.

ХАРАКТЕРИСТИКА УСЛУГ

Тем не менее, мы можем определить те компоненты, которые отличают услуги от товаров и которые требуют подробного рассмотрения и понимания. Неосвязаемость — это, безусловно, одна характеристика услуги, обозначающая, что услугу нельзя потрогать, услышать, понюхать, попробовать на вкус или увидеть. Когда мы говорим о средствах обслуживания, то, конечно, знаем по опыту, что оборудование и сооружения осязаемы, в то время как получаемые нами услуги остаются неосязаемы. Точно так же мы можем увидеть человека, “получающего” услугу, но это не означает, что мы видим саму услугу.

Потребитель не может ощутить услугу ни одним из пяти чувств. Однако услугу можно почувствовать. Например, потребитель может почувствовать хорошее или плохое качество услуги. В этом и заключается суть: услугу, прежде всего, нужно получить, и только потом можно будет сделать какие-либо выводы о ее качестве. Но даже эти выводы будут основаны исключительно на субъективном мнении потребителя. Этот факт указывает на то, что кроме неосвязаемости услуги еще тремя ее ключевыми характеристиками является то, что потребитель сам вовлечен в процесс ее предоставления, она потребляется в процессе предоставления, и только потребитель может судить о ее качестве.

Тот факт, что между производством товаров и их последующим приобретением/использованием проходит определенное время, свидетельствует о том, что процессы производства (производителем) и потребления (клиентом) отделены друг от друга. Они могут быть разделены во времени и пространстве и поэтому характеризуются как делимые. Несмот-

ря на то, что производство и последующее приобретение/использование товаров — это два отдельных действия, производство (предоставление) услуги требует вовлечения потребителя в процесс в целом. Поэтому услуги характеризуются как неделимые. Их нельзя произвести в одном месте, в наиболее удобное для производителя время, и потом транспортировать и/или сохранить для потребления в более позднее время по желанию клиента. Под получением услуги подразумевается то, что услуга потребляется в процессе ее предоставления. Услуга не может быть сохранена и перенесена в другое место для продажи в более поздний срок. Это качество услуги часто описывается маркетологами как непостоянство качества услуги, хотя понятие быстротечности дает более точное понимание природы услуги. Это определение уменьшает не качество объекта, что подразумевается под понятием непостоянство качества, а то ощущение, которое остается неизменным, хотя существует только в период определенного времени. Например, премьеру спектакля невозможно повторить в одном и том же театре, так же как и пассажир не может сесть в самолет, который уже поднялся в воздух.

Потребитель может купить или заказать заранее право на получение услуги, как, например, сезонный билет на железную дорогу, для того чтобы путешествовать в будущем, или договориться о консультации с юристом. Во-первых, сезонный билет покупается заранее для совершения уже запланированных поездок. Во-вторых, услуги юриста могут быть оплачены через некоторое время после того, как состоится консультация. Но, тем не менее, оба примера все же иллюстрируют непостоянство качества и быстротечность услуги. Услуга от начала и до конца ее предоставления просто была разделена на два этапа: предоставленная услуга в момент продажи или заказа; и услуга (средство обслуживания), которая будет ока-

зана непосредственно во время путешествия по железной дороге или на встрече с юристом.

В связи с быстротечностью услуг методика управления спросом на них и методика принятия маркетинговых решений, необходимые для достижения постоянного качества услуг, являются более сложными, чем методики, используемые при продаже товаров. Поставщик услуг должен действовать в соответствии с повышением и снижением спроса на рынке в данный момент. Например, если паром для перевозки автомобилей уже покинул порт, то ни одно дополнительное место на нем уже не может быть забронировано. Неожиданный всплеск спроса на причале, возникший через несколько минут после выхода парома из порта, уже не может быть удовлетворен посредством именно этого парома. Маркетинговая хитрость заключается в том, чтобы наполнить паром счастливыми пассажирами, получив при этом определенную прибыль, а также предоставить возможность удовлетворить спрос на эту услугу в дальнейшем! «Хитрость» услуги заключается в получении всех возможных повторных заказов со стороны удовлетворенных потребителей, которые хотят совершить подобные поездки и в будущем. То же самое с предоставлением профессиональных услуг: если все окошки в ежедневном графике определенного специалиста заняты, уже не будет свободного времени принять еще одного клиента в рамках нормального рабочего дня.

В случае с товарами покупка, как правило, предполагает передачу собственности или приобретение покупателем права владения. Качество товаров может быть проверено, измерено или оценено предполагаемым клиентом до покупки. Но лишь после передачи собственности и последующего использования товаров клиент может оценить их «торговую пригодность» и «соответствие назначению». Вместе с тем, услуги могут быть апробированы клиентом в мо-

мент их *предоставления*, а не в результате *владения* ими. Покупатель приобретает право на процесс обслуживания или средство обслуживания, например использование гостиничного номера, телефона или уборка офиса.

Именно по своей природе качество услуг всегда будет величиной переменной, и это обусловлено тем фактом, что каждый клиент будет иметь собственное субъективное мнение о качестве обслуживания, исходя из личного опыта. Из-за личностной природы услуги многое зависит от человека, предоставляющего обслуживание, и от того, как этот человек справляется с поддержанием межличностных отношений. При таких обстоятельствах мониторинг и контроль за качественными стандартами является непрос-тым делом. В то время, как товары копируются для обеспечения последовательности и предсказуемости с помощью проектных чертежей и материальных спецификаций, услуги будут оценены, если их достаточно легко можно изменить под определенные потребности каждого индивидуального клиента. При последующих продажах клиенты будут ожидать последовательности и предсказуемости в стандартах обслуживания или их улучшения по сравнению с первоначальным опытом.

Потребность в гибкости поставщика услуги может стать первоначальной причиной для беспокойства клиента по поводу определенного риска разочарования или финансовой потери как последствия межличностных отношений. Поскольку качество обслуживания становится очевидным только во время предоставления услуги и после того, как оплата за услугу произведена, клиент должен доверять поставщику услуги, верить на слово. Даже малейшие изменения в обещанном поставщиком обслуживании могут привести к общей неудовлетворенности клиента. Неработающий магазин в рабочее время может вызвать

серьезное раздражение у потенциальных клиентов и неуверенность относительно того, будет ли магазин открыт вообще, если они попробуют посетить его снова. Плохой товар может быть реализован, и даже не один раз, но вряд ли кто-то захочет испытать на себе плохое обслуживание. Там, где предоставление услуги связано с покупкой товара, потеря доверия, вызванная плохим обслуживанием, может полностью провалить будущие продажи всех товаров такого поставщика.

УСЛУГИ, ОКАЗЫВАЕМЫЕ С ПОМОЩЬЮ ТЕХНИЧЕСКИХ СРЕДСТВ (УСТРОЙСТВ)

Как было сказано выше о средствах обслуживания, предприятие может использовать технические средства (устройства) для обеспечения элементов обслуживания. Например, банкоматы (АТМ) используются банками, строительными ассоциациями и некоторыми супермаркетами для осуществления многих простых финансовых транзакций и для предоставления информации, необходимой для деловых клиентов. С точки зрения предприятия, они представляют собой дешевые каналы для больших объемов транзакций. Успех этих устройств основан на доверии к ним клиентов, а также на оценке клиентами своей способности понимать и использовать такие устройства. Если устройство кажется слишком сложным в работе, способно вести себя самым неожиданным образом, способствует мошенничеству в отношении клиента, совершает ошибки в работе со счетом клиента или угрожает личной безопасности клиента, то такому устройству не будут доверять и его не будут использовать. Считается, что четверть населения не

доверяет этому типу технологий. Есть также мнение, что банки преднамеренно “отсеивают” некоторые категории клиентов, например, тех, кто, возможно, нуждается в банковских услугах больше, чем банки нуждаются в них, тех, кто не имеет больших счетов или не использует более выгодные банковские продукты.

В то время как многие клиенты приветствуют наличие и удобство легких в использовании технических устройств (средств обслуживания), некоторые клиенты рассматривают со скептицизмом и/или пренебрежением сам факт замены человека машиной для обеспечения аналогичного обслуживания. Некоторые люди оставляют за собой право называть обслуживанием только то, что сопровождается вниманием к ним со стороны другого человека, в противном случае — это самообслуживание. Главное преимущество технических устройств заключается в том, что они могут сэкономить время для делового клиента, будь то в случае с банкоматами, или в случае с бензозаправочной станцией для заправки топлива методом самообслуживания, или в любом другом действии, где имеет место распределение.

Является ли экономия времени путем использования технических средств для оказания услуги положительным моментом обслуживания или это — просто попытка избежать медлительности со стороны продавцов?

Как члены общества теперь мы имеем доступ к очень многим “услугам”, которые, на самом деле, классифицируются как услуги только потому, что они явно не являются материальными товарами. Термин “средства обслуживания” предлагается здесь как “третья категория”, предлагаемая предприятием для описания процесса, в котором мы используем обору-

дование, машины или системы, собственность на которые не переходит к нам. Возможно, так нам будет легче различать товары, средства обслуживания и обслуживание, а слово “услуга” может быть использовано в том случае, когда мы чувствуем, что нас “обслуживали”, а не просто подвергли определенному процессу. Тогда и понятие “реальное обслуживание” не будет казаться столь извращенным. Поезд, корабль и самолет — это примеры средств обслуживания, которые мы используем только на протяжении времени, в течение которого мы нуждаемся в них. Предоставление средств обслуживания может сопровождаться незначительным личным контактом или вообще не предусматривать контакта между клиентом и стороной, предоставляющей средства обслуживания. Билеты можно приобрести в машинах-автоматах, время отъезда и прочую информацию о транспортном средстве можно получить на специальных табло. Таким образом, предоставление питания в полете или какой-либо помощи экипажем самолета можно считать обслуживанием, тогда как сам полет — средством. Простым определением можно считать то, что только лишь люди могут обеспечивать обслуживание, а все оборудование должно классифицироваться как средство.

Люди не всегда нуждаются в обслуживании. Иногда необходимы лишь средства обслуживания. Такие средства, как Интернет и его всемирная паутина, доставляет удовольствие тем, кто восхищается использованием новой технологии и кто может использовать свои знания для экономии времени. Интернет предлагает таким людям множество возможностей для различных транзакций. Другие могут с подозрением и/или опаской относиться к перспективе ведения бизнеса с помощью Интернета, а пока опасность риска полностью не исчезнет, что осуществимо, если имеешь дело с другими людьми, а не с “машиной”.

Как сказано выше, предоставление и потребление услуги не делимы, т. е. потребление услуги происходит в момент предоставления. Эти факторы подразумевают активное вовлечение клиента в отношения с поставщиком услуг. Время — неотъемлемая характеристика процесса. Активная причастность клиента к получению обслуживания означает, что для услуг время является существенным фактором, и своевременность есть неизменным важным критерием оценивания клиентом качества обслуживания.

ВРЕМЯ, КАЧЕСТВО И УДОБСТВО

В связи с временным участием и причастностью к процессу обслуживания клиент оценивает качество услуги в течение времени ее предоставления — до, в течение и после момента продажи. Маркетинговые идеи организации могут влиять на ожидания клиента, но собственное описание организацией качества предоставляемых услуг остается лишь собственным описанием: клиенты будут сами определять реальное качество, исходя из собственного опыта. Это особенно верно, когда обслуживание предоставляется один на один, например в юридической практике, банковском деле, колл-центрах, розничной торговле, консалтинге и т. д. В некоторой степени, на восприятие клиентом качества могут влиять другие клиенты, и присутствие других клиентов, обслуживающихся в то же самое время, может быть частью процесса обслуживания. В любом случае, просмотр пьесы в пустом театре был бы странным и менее приятным времяпровождением, чем просмотр пьесы, сыгранной в присутствии зрительской аудитории.

Предоставление услуг многим клиентам одновременно, конечно, чревато потенциальными проблемами, вызванными значительным числом людей. Это могут быть опоздания, очереди, угрозы общественной и личной безопасности. При таком положении вещей поставщик услуги может забыть или не обратить внимание на потребности личности и, возможно, на эмоции клиентов, вызванные обслуживанием. Именно в таком контексте то, что традиционно классифицируется как услуга, может быть лучше описано как средство.

Ожидания клиента возрастают. Люди все больше осознают возможности выбора, а средства для осуществления этого выбора становятся более доступными, чем прежде. Клиенты часто готовы платить за удобство, если предполагаемая денежная ценность и/или преимущества, которые будут получены от этого удобства, превышают любой предполагаемый риск.

Таким образом, клиенты прачечной могут самостоятельно пользоваться стиральными и сушильными машинами либо с целью прямого контроля за качеством процесса, чтобы уменьшить риск повреждения своего белья, либо с целью экономии, чтобы не платить за обслуживание. Деловое предложение здесь сводится к предоставлению средства, так как в нем нет ничего, что могло бы быть описано как обслуживание. В этом случае аспект удобства заключается в местоположении и времени работы прачечной наряду с любыми предполагаемыми преимуществами, такими как отсутствие необходимости иметь собственную стиральную машину и управлять ею. С другой стороны, если клиенты чувствуют, что они могут доверять персоналу, который позаботится об их одежде и тканях, они вправе считать, что стоимость стирки в полной мере покрывает время и усилия, сэкономленные ими. Этот выбор может быть сделан независимо от того, имеют ли они стиральную машину или нет, а в

виду того, что изделия, которые подлежат стирке, являются слишком большими для их собственной машины. В случае со стиркой персоналом прачечной аспект удобства состоит в способности доставить белье в прачечную и затем забрать его. В этом случае обслуживание было предоставлено. Местоположение прачечной и часы работы все еще имеют значение, но не являются столь важными для клиентов факторами, как если бы они самостоятельно использовали средства обслуживания.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Услуги неосязаемы — они не могут быть идентифицированы с помощью пяти чувств, но все же их можно испытать.
- Не существует адекватного полного или краткого определения обслуживания, кроме предложенного клиентом.
- Возможно, мы должны заменить свое обычное представление о товарах и услугах на товары, средства обслуживания и услуги.
- Клиент глубоко вовлечен в предоставление услуг, что базируется на отношениях.
- Потребление услуги происходит в момент ее предоставления. Время — неотъемлемая характеристика сервиса.
- Только получатель услуги может судить о ее качестве после того, как было объявлено о согласии заплатить за нее.
- Клиент рискует, доверяя поставщику услуги, поскольку ее качество не предсказуемо, как в случае с материальными товарами, которые могут быть проверены или возвращены, если дефект будет найден.
- Качество неизбежно изменяется от случая к случаю, в зависимости от поставщика и получателя услуги. В некоторых случаях качество услуги зависит от других клиентов, вовлеченных в процесс получения услуги.
- Услуги — это “товары с человеческим лицом”, которые требуют специальных навыков и взаимодействия.
- Успешные коммерческие предприятия сферы обслуживания отличает страсть к тому, что они делают. Они нанимают персонал,

который ориентирован прежде всего на людей и у которого есть призвание к этому.

- Покупка услуги не передает собственности покупателю, хотя при этом могут передаваться определенные права.

Поскольку предоставление услуги неразрывно связано с отношениями между клиентом и поставщиком услуги, человеческие факторы имеют жизненно важное значение для успешного бизнеса. Поставщики услуги достигают намного большего успеха, если каждый член их команды думает о людях. То есть у персонала есть интуитивное понимание человеческих приоритетов в рамках коммерческой сделки, и есть возможность непосредственно понять потребности клиента. Процесс продажи в таких условиях становится процессом слушания и формирования у продавца доверия к тому, что говорит клиент. Аналогично, искренность продавца постоянно оценивается клиентом, и различие между посредственным исполнением и реальным успехом будет отмечено. Пожелание «приятного дня» может показаться пустым звуком или почти циничным, если произнесшему эту фразу на самом деле все равно, будет он хорошим или нет! Люди любят покупать у тех, кто заботится о том, что они продают, и у тех, кто ценит точку зрения клиента. Страсть к тому, что вы делаете, ценится в сфере услуг.

УСЛУГИ И ТОВАРЫ

Для предпринимателей особенно важно понимать, что на самом деле покупает клиент. Это часто отличается от того, что думают об этом клиенты. Пиццерия

обеспечивает атмосферу, в которой клиенты могут покупать, потреблять и наслаждаться пиццей. Предприниматель, занимающийся доставкой пиццы, скорее предоставляет определенные удобства, получаемые клиентом, при этом сама пицца является продуктом второго плана. Возможно, пицца была выбрана на обед вместо хотдогов только потому, что пиццу доставляют (по заказу), а хотдоги, как правило, нет. Далее этот момент будет рассмотрен подробнее, поскольку этот пример затрагивает неразрывную связь обслуживания с материальным продуктом.

Иногда услуга должна быть предоставлена для того, чтобы облегчить продвижение товаров. Как в примере с доставкой пиццы, услуга должна быть предоставлена прежде, чем произойдет передача пиццы клиенту. Услуга может быть обеспечена поставщиком товара, а может и другим лицом. Рассмотрим, например, процесс покупки дома. Прежде чем право на собственность дома может быть передано, необходимо оформить залог, и назначить поверенного, чтобы составить нотариальный акт по сделке на недвижимое имущество. Далее лицо, обеспечивающее залог, пожелает застраховать должным образом эту собственность, а поверенный будет ожидать определенного обслуживания от поверенного продавца. В подобных ситуациях клиент покупает обслуживание потому, что вынужден, а не обязательно потому, что он хочет этого. Из-за этого клиенты могут относиться к вопросу цены более критически и быть более чувствительными, особенно если их выбор в плане поставщика обслуживания ограничен или они стеснены временем или бюджетом. Вопрос соотношения необходимости и желания также будет рассмотрен позднее. Здесь важно то, что главным фактором может оказаться отношение клиента к покупке с точки зрения коммерческой транзакции: положительно или отрицательно клиент относится к поставщику услуги с самого начала.

Монополии отвергают выбор, и относительно большинства товаров, кроме определенных фармацевтических препаратов, люди обычно могут найти альтернативное решение или обойтись без некоторых товаров, если они не довольны качеством. В то время как у клиента есть возможность не покупать специфические товары, в отношении некоторых услуг у них нет такой возможности.



“Кажется, я потерял услуги нашей компании где-то рядом!”

Некоторые жители пригородной зоны вынуждены пользоваться услугами железной дороги низкого качества, а у некоторых недовольных домовладельцев нет альтернативы обработке воды фтором.

Конечно, акт покупки большинства товаров сопровождается элементом обслуживания, как в упомянутом выше случае с пиццерией. Своевременность,

приятное обхождение и забота о клиенте оцениваются во время любой транзакции, независимо от того, является ли клиент коммерческим покупателем или он — частное лицо, покупающее для себя. Розничная торговля относится к сфере услуг, как и другие посреднические операции, что упоминалось в главе 1.

Бизнес-предложение может заключаться только лишь в услуге, например обработка грузов или работа курьера, сухая чистка, работа парикмахера и парковщика автомашин; или состоять из услуги и средства обслуживания, например присмотр за детьми днем и уход за людьми пенсионного возраста. Так же, как в примере с доставкой пиццы, предоставляемое обслуживание может быть жизненно важным элементом коммерческого предложения, основанного на передаче собственности на продукт. В качестве примера можно привести ремонт автомобилей, при котором устанавливаются новые запчасти, или почтовое отделение, в котором продается счетчик на автомобиль. На другом конце этого бесконечного ряда, где чистые услуги находятся в одном конце, а смесь услуги и продукта в середине, расположены бизнес-предложения, подкрепленные обслуживанием, что добавляет ценности товарам, которые могли бы быть легко куплены сами по себе. Кто-то, покупая компьютер, предпочтет поставщика, предлагающего инсталляционное обслуживание или услугу под названием “компьютерный ликбез”, или того, кто предлагает обе эти дополнительные услуги.

Такие дополнительные услуги могут быть, а могут и не быть бесплатными. В век очевидного доминирования бухгалтеров клиенты получают обслуживание, которое поставщики услуг ошибочно строят по принципу: “минимальные затраты — это максимальная прибыль”. И частные пользователи, и корпоративные клиенты вряд ли будут возражать против дополнительной платы, которая войдет в общую стоимость и

превратится теперь в полный “пакет” товаров и услуг, т. е. наряду с продуктом было приобретено удобство и/или страховка риска на случай, если что-то не сложится. В любом случае клиент охотно может доплатить за установку, поскольку у него может не быть времени или навыка для установки оборудования должным образом, и он не будет считаться с ответственными за неправильную установку. Аналогично, идея “компьютерного ликбеза” может пригодиться предпринимателю, персонал которого может использовать его, чтобы узнать максимальные возможности компьютерного оборудования и минимизировать возможные ошибки, которые обойдутся дороже. Частные клиенты также оценят период “взросления” со специалистами, поскольку у них будет возможность ухватить основы технологии, которую они приобрели.

Возможно, однако, что конкуренция между поставщиками вынуждает их предоставлять такие дополнительные элементы обслуживания бесплатно или в качестве дополнительной выгоды, чтобы привлечь конкретный тип клиента, который оценит это предложение, или потому, что такой элемент обслуживания или средства обслуживания стал общепринятой нормой для ведущих поставщиков на рынке. Примером последнего может стать “свободный” доступ в Интернет наряду с продажами от конкретных поставщиков. Стоимость доступа в Интернет, предоставляемого поставщиком услуг, возмещается последнему провайдером телекоммуникаций, бизнес которого развивается. В результате поставщику обслуживания нет нужды перекладывать расходы на плечи клиента.

Услуги и средства обслуживания в дальнейшем могут также быть дополнены другими элементами обслуживания. Гостиница может выбирать, предоставлять ли своим клиентам обслуживание в номерах. Последнее предусматривается в очень дорогой гостинице, но в заведении средней ценовой категории

это решается по усмотрению руководства гостиницы. Если обслуживание в номерах рассматривается как дополнительная услуга, стоимость которой может быть включена в плату за номер, или как особенность, которая отличает эту гостиницу от ее конкурентов и способствует продажам, тогда такая услуга будет включена в общее бизнес-предложение. Здесь снова можно провести разграничение между обслуживанием и средством. Гостиница могла бы предложить обслуживание в номерах как дополнительное обслуживание, тогда как наличие плавательного бассейна является дополнительным средством.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Что на самом деле покупают клиенты, когда коммерческое предложение включает в себя и товары, и услуги?
- Клиенты фирмы нуждаются в ее услугах или они желают их приобрести? Это может влиять на то, как услуги могут рассматриваться потенциальными клиентами.
- Своевременность, приятное обхождение и забота о клиентах всегда будут оценены.
- Разграничения, возможно, должны быть сделаны между услугой и средством.
- Путь к максимальной прибыли не лежит через минимальные затраты.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Как ваши клиенты склонны рассматривать услуги, предлагаемые вами? Узнайте!
- Ваш бизнес — это только услуги? Зависит ли покупка товаров у другого поставщика от обслуживания, которое вы обеспечи-

ваете, или вы предоставляете смесь товаров и услуг? Эти факторы повлияют на вашу стратегию поиска и удержания клиентов. Проанализируйте ваш бизнес с этой точки зрения и заново продумайте вашу стратегию в контексте того, что думают ваши клиенты, а не того, что вы привыкли делать.

- Можете ли вы дополнить какой-либо услугой ваше бизнес-предложение, чтобы привлечь клиентов или увеличить ваш товарооборот и прибыль, продавая улучшенный “пакет” выгод?
- Классифицируйте ваш бизнес по принципу основного компонента: обслуживание (люди) и средства обслуживания. Затрагивает ли это вашу инвестиционную стратегию? Влияет ли это, на ваш взгляд, на то, на каком рынке вы работаете?

КЛИЕНТ ИЛИ ПОТРЕБИТЕЛЬ?

Хотя термины “клиент” и “потребитель” используются как синонимы, тем не менее, это не одно и то же. Если я занимаюсь обжаркой кофе-бобов, то можно предположить, что моим клиентом является домохозяйка. Но это не так: это — розничный торговец. Розничный торговец покупает бобы у меня и затем продает их для моих потребителей, которые являются клиентами розничного торговца. Уместно будет сказать, что у каждой из сторон имеются свои собственные потребности. Для потребителя все определяет аромат бобов, тогда как, возможно, для моего клиента-торговца важно, успеваю ли я произвести доставку до 9.00, т. е. элемент обслуживания в моем бизнесе. Возможно, при продаже услуг мы пропускаем шаг в нашем определении того, кем является наш клиент, и, таким образом, не совершаем важного шага, формируя наше бизнес-предложение. Услуга — это понятие сугубо из мира людей, и мы поступаем правильно, если задумываемся о том, являются наш кли-

ент и потребитель одним и тем же лицом или двумя различными людьми, даже в рамках одной организации.

В качестве примера представьте, что, будучи консультантом по обучению, вы обсуждаете с начальником отдела кадров какой-либо фирмы, что вы можете предложить. Кто ваш клиент? Действительно ли это — начальник отдела кадров, или, возможно, — директор по персоналу? Вы можете сказать, что это — компания в целом. Но услуги — вещи из мира людей. Так кто человек, который является вашим клиентом? Конечно, начальник отдела кадров — тот, с которым вы имеете дело. Но, все же, на самом деле, ваш клиент — начальник финансового отдела. В конце концов, единственная причина, по которой фирма покупает любую форму консалтинга, состоит в деньгах: собираетесь ли вы помочь им сэкономить деньги, собираетесь ли вы помочь им заработать деньги, или вы помогаете им переместить риски. Все пункты вашей политики продаж имеют отношение к деньгам и рентабельности, а хранитель корпоративной чековой книжки — начальник финансового отдела! Конечно, исполнительный директор — главный игрок, и может, действительно, быть истинным клиентом, в том смысле, что он дает добро на оплату консультанта, но стоит помнить, что он будет советоваться с каждым членом команды, и первым по списку будет начальник финансового отдела.

Если бы вы были консультантом по обучению персонала, целесообразно было бы рассматривать начальника отдела кадров или директора по персоналу в качестве вашего потребителя. Это — главный человек в отделе, которому вы непосредственно предлагаете помощь. Но человек, который выписывает вам чек или подписывает документ об оплате — это клиент. Оплата ваших услуг может быть произведена из бюджета отдела кадров, но его ассигнует правление. При

продаже услуг предприятию часто стоит продумать, какую конкретную выгоду извлечет каждый директор правления или начальник отдела из вашего предложения. В случае с обучением соответствующий отдел может увеличить производительность или повысить ее эффективность, что могло бы помочь другим отделам делать свою работу лучше. Общий эффект распространяется намного дальше индивидуума, который прошел курс обучения, он не является епархией отдела кадров, а всегда заканчивается финансами, независимо от того, потрудились ли вы продать ваши выгоды финансовому отделу или нет.

Подобная ситуация может возникнуть, если вы продаете услуги частным лицам. Легко думать о семье или об одном члене семьи, с которым вы имеете дело, как о клиенте, но необходима большая осторожность, если в семье два (или более) человека. Важно уметь удовлетворять запросы и клиента, и потребителя в рамках семьи, и правильно идентифицировать критерии этих запросов. Представьте себе инженера внутридомовых сетей газо- и теплоснабжения, выписывающего чек за обслуживание в соответствии с договором о предоставлении услуг с той или иной семьей. Если в данном случае мы имеем в виду “традиционную” структуру семьи, то хозяйка дома могла бы рассматривать себя как потребителя, в то время как мужчина мог бы видеть себя клиентом. Кто-то оценил бы качество услуг с точки зрения профессионализма инженера, был ли он вежлив и убрал ли он за собой после работы, тогда как другой мог бы судить о работе только по ее техническим аспектам и быть более критичным к стоимости.

КЛЮЧЕВОЙ ПУНКТ

- Как у клиента, так и у потребителя, очень различные потребности, и поэтому у каждого из них свое собственное понятие о качестве, которому необходимо соответствовать.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Кто ваш клиент и кто ваш потребитель?
- Действительно ли они одно лицо или это разные люди?
- Как это влияет на ваши продажи?

СФЕРА ОБСЛУЖИВАНИЯ

Когда клиент покупает товар, обычно у него есть возможность полностью осмотреть его перед покупкой. Клиент, как правило, знает свои права на возмещение причиненного ущерба в случае, если тот или иной товар окажется дефектным, не соответствующим стандартам торговли или не пригодным для применения. Закон о правах потребителей и различные акты о продаже товаров и другие регуляторные документы помогают защитить потребителей, хотя принцип *“покупатель должен быть осторожным”* остается основной доктриной. При покупке услуги у клиентов нет возможности проверить то, что они покупают до момента оплаты. По этой причине принцип *“покупатель должен быть осторожным”* можно считать менее подходящей, когда речь идет о покупке услуг. Невоз-

можно возратить или обменять обслуживание, а его скоротечный характер означает, что клиент должен верить, что качество услуги соответствует необходимому стандарту.

Вероятно поэтому услуги, предоставляемые широкой публике, должны быть предметом определенного законодательного контроля либо официального или добровольного регулирования в рамках конкретной отрасли предоставления услуг. Например, услуги в финансовом секторе теперь строго контролируются законом; Управление гражданской авиации выдает лицензии авиаперевозчикам; Управление рекламных стандартов осуществляет контроль за рекламной отраслью; а Ассоциация британских турагентов (АВТА) — коммерческий орган, который устанавливает стандарты для туроператоров, реализующих свои услуги через агентскую сеть. В британском банковском деле, страховании и многих других сферах существует должность специального уполномоченного при парламенте для оказания помощи потребителям по возмещению ущерба, причиненного в результате некачественной или незаконной работы. Общество адвокатов таким же образом осуществляет наблюдение за действиями юристов и может, от имени плохо обслуживаемых клиентов, вызывать для дачи объяснений поверенных, а регулирующие органы в промышленности имеют власть над недавно приватизированными предприятиями коммунального обслуживания.

Именно из-за ожидаемой вариативности качества обслуживания, порождаемой разнообразием поставщиков услуг, предполагаемые клиенты ищут понятные базовые стандарты качества, которые могут быть применены. В некоторых секторах клиентам удалось добиться этого, пользуясь услугами только тех поставщиков, которые в состоянии доказать, что они придерживаются некоторой формы внешнего стандарта качества. Членство поставщиков услуг в отраслевых

ассоциациях или других органах, способствующих поддержке этического кодекса, может помочь смягчить некоторые из опасений их потенциальных клиентов относительно изменчивости качества обслуживания.

Изменения в экономике и на политической арене могут повлечь за собой существенные изменения в сфере услуг. Отмена госконтроля во многих секторах коммунального обслуживания оказала значительное влияние на эти рынки и повлекла за собой приход большого числа более мелких поставщиков услуг туда, где ранее господствовали монополии или почти монополии. Считается, что деятельность монополий направлена против общественных интересов, а поощрение конкуренции — это способ улучшения качества услуг, при одновременном снижении цены.

В то время как эти цели, возможно, и были достигнуты в некоторых секторах сферы услуг, например телекоммуникациях и радиовещании, создается впечатление, что иногда акцент делается на снижение цен в ущерб качеству обслуживания. Примером может быть отмена госконтроля в сфере общественного транспорта, в частности на автобусных маршрутах. От организаций потребителей — пользователей автобусными услугами поступали жалобы на то, что новые операторы автобусных маршрутов, соперничая друг с другом из-за цен на самые прибыльные маршруты, пренебрегают сельскими маршрутами, маршрутами по пересеченной местности и пропускают рейсы в менее людное время дня и ночи, т. е., игнорируют все то, чем пользовались потребители перед отменой госконтроля.

Как ни странно, люди могут рассматривать плохое обслуживание или отсутствие обслуживания в целом как черту, характерную для малоэффективного предприятия, борющегося за выживание, но никак не рентабельного и успешного. Это можно объяснить тем, что автотранспортные услуги рассматриваются как предоставление средств обслуживания, поскольку

ку элемент личного обслуживания очень мал. Таким образом, легко предположить, что фирма не может позволить себе обеспечить необходимые средства обслуживания.

Как было сказано выше, качество обслуживания по своему характеру переменчиво и трудно поддается централизованному управлению. Поэтому не удивительно, что сфера услуг, вообще, состоит из большого количества малых поставщиков, которым проще отслеживать и контролировать качество своих услуг и быть достаточно гибкими в удовлетворении определенных требований клиентов. Например, сегодня Великобритания все еще остается страной мелких торговцев. И хотя создается впечатление, что на главных улицах доминируют несколько крупных розничных сетей и имеет место их распространение за городом, все же около двух третей всех мелких британских предприятий являются единственными торговыми точками в той или иной местности. Точно так же, обширная сфера компьютерных услуг состоит из многочисленных мелких поставщиков обслуживания, штат чаще всего состоит из горстки людей или даже одного человека, работающего в качестве консультанта или по контракту.

ФИНАНСЫ, РЕЗЕРВИРОВАНИЕ СРЕДСТВ И НАЛИЧНЫЙ ОБОРОТ

Принимая во внимание, что промышленным предприятиям необходимы большие финансовые инвестиции, что верно также и в отношении предприятий, которые предоставляют средства обслуживания (транспорт или коммуникации), очень многим предприятиям сферы обслуживания достаточно ми-

нимального капитала. Из этого следует, что предоставление услуг может быть скопировано конкурентами легко и быстро. Консалтинг или торговля являются относительно дешевыми сферами деятельности для выхода на рынок, и это вдохновляет отдельных операторов, которые в состоянии очень быстро скопировать и, возможно, улучшить качество услуг, предоставляемых другими.

Хотя некоторые поставщики услуг достигли больших размеров в плане активов, финансирования общих средств обслуживания, часто посредством лизинга, арендной платы или факторинга, и, тем не менее, часто лишь небольшой капитал необходим для старта в бизнесе. Например, рекрутинговое агентство крайне нуждается только лишь в офисном помещении и телефоне, а мойщику окон нужны только лестница, ведро и тряпка. Смысл сказанного выше в том, что финансовая оценка и принятие решений будут, как правило, базироваться больше на прямой доходности и наличных поступлениях, чем на прибыли на вложенный капитал (ROCE) или объеме бухгалтерского баланса.

Это также отражает наблюдения, сделанные в главе 1, относительно пригодности для сферы услуг существующих материалов по планированию и маркетинговым моделям, которые традиционно предназначены для предприятий по производству и распределению товаров, где инвестиционные решения часто основаны на бухгалтерском балансе и прибыли на вложенный капитал (ROCE). Основание, на котором должны приниматься инвестиционные решения для сервис-провайдеров, как полагают, является столь же неосознанным и скоротечным, как и само обслуживание! Поэтому сложно дать количественную оценку услуги с точки зрения измеримого риска, так как очень многое зависит от успешного предоставления обслуживания каждому клиенту в отдельности и всем клиентам вместе.

Проверенная репутация, опыт на рынке и приверженность к делу являются жизненно важными факторами при рассмотрении предстоящих, своевременных выплат по любым инвестициям или займам поставщику услуг. Но даже тогда инвесторы будут стремиться ограничить свои риски отдельными проектами, а не вкладывать в сервис-провайдера как в юридическое лицо. Так, киностудии ищут инвесторов для каждого фильма, а коммерческое телевидение ищет спонсоров для отдельных программ, но никак не дальнейшие инвестиции в собственный корпоративный статус. Не является новостью и то, что инвесторы склонны разочаровываться в поставщике услуг, результаты которого основаны на творческом потенциале или зрелищности. Устойчивому увеличению прибыльности их инвестиций могут способствовать только стабильные или возрастающие показатели сервис-провайдера с более высоким творческим материалом, чего, по-человечески, сложно достигнуть.

Денежные поступления жизненно значимы для любого предприятия, но это особенно верно для поставщиков услуг. Перепроизводство происходит тогда, когда предприятие берется за объемы работы, которые превышают его ресурсы, что может закончиться финансовым крахом независимо от того, насколько прибыльное предприятие. Действительно, в большинстве случаев чем успешнее работает предприятие, тем скорее оно обанкротится.

Рассмотрим, например, высокорентабельное рекрутинговое агентство, поставляющее временный персонал другим организациям. Временному персоналу, как правило, необходимо платить раз в неделю или две недели, и, конечно, не позднее, чем в конце месяца, на протяжении которого они работали. Однако агентство, вероятно, сможет предъявить клиенту счет только в конце месяца. Даже если клиент отреагировал быстро и оплатил счет в течение 30 дней, это

означает, что в денежных поступлениях образуется “черная дыра”, поскольку агентство принимает на работу все больше и больше временного персонала. Другими словами, чем больше контрактов агентство должно выполнить, тем больше оборотного капитала попадет в “черную дыру” для выплаты заработной платы, и потребуется больше живых денег для того, чтобы остаться на плаву. Ситуация еще более усложняется, если клиенту понадобится 60 или 90 дней, чтобы оплатить свои счета!

Таким образом, управление кредитами является главным вопросом для многих поставщиков услуг, у которых нет никакой возможности сохранять право (на товар/услугу) или получить возврат от ненадежных должников. Контроль над кредитами, таким образом, должен быть краеугольным камнем любого предприятия, надеющегося получать прибыль за свои услуги.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Поскольку услуги являются неосязаемыми и скоротечными и не поддаются осмотру до совершения покупки, значительная часть сферы услуг регламентируется большим количеством законодательных документов, а также внутренним регулированием. Там, где такое регулирование отсутствует, клиенты должны положиться на обещания, данные в ходе презентаций. Неумение соответствовать ожиданиям клиентов сильно повредит репутации поставщика услуг и помешает получению последующих контрактов и ведению бизнеса. (Поскольку в основе регулирования, как правило, лежит необходимость контролировать случаи некачественного предоставления услуг, которые уже имели место, регулирование слишком запаздывает для многих, уже разочаровавшихся клиентов, а потенциальные клиенты помнят только “ужасные истории”, которые они слышали, и которые лишь усиливают их осторожность, недоверие, подозрительность).

- Клиенты, как правило, предпочитают иметь дело с поставщиками услуг, которые могут продемонстрировать, что они добровольно приняли извне некий стандарт качества или этический кодекс, регулирующий их деятельность.
- Изменения в национальной экономике и политике могут кардинально воздействовать на то, как и кем предоставляются услуги.
- Существует множество малых поставщиков услуг (в то время как больших производителей значительно меньше).
- Конкуренты могут часто копировать те или иные услуги, достаточно быстро и легко. Если проведено различие между услугами и средствами обслуживания, и фирма полагается только на обеспечение средствами обслуживания, то любая другая фирма, обеспечивающая подобные или лучшие средства обслуживания, сможет завоевать определенную долю рынка.
- Финансовые решения для многих поставщиков услуг могут быть в большей степени основаны на проектах или на прибыльности и прогнозах о денежных поступлениях, чем на расчетах бухгалтерского баланса или прибыли на вложенный капитал (ROCE).
- Многие рынки услуг не являются высокозатратными для вхождения, но, тем не менее, требуют увеличения оборотного капитала. Такие финансовые методы должны концентрироваться на удовлетворении требований денежных потоков, чтобы предотвратить перепроизводство.
- Контроль над кредитами важен для коммерческого успеха и должен играть главную роль в любой стратегии, предназначенной для получения прибыли на рынке услуг.

3

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОНЯТИЯ МАРКЕТИНГА

Весь секрет движения вперед заключается в том, чтобы разбить Ваши сложные непреодолимые задачи на более мелкие посильные задания, а затем начать выполнять первое из них.

Марк Твен

Приличный уровень рентабельности на начальном этапе и прибыльное предприятие в дальнейшем, у которого сформировалась своя собственная счастливая, улыбающаяся постоянная клиентура, обслуживаемая, в свою очередь, компетентным и уверенным персоналом — вот цели достойного маркетинга. Достижение этих целей означает, что маркетинг должен быть процессом, ориентированным на клиента, а сотрудники, осуществляющие обслуживание, должны быть увлеченными энтузиастами этого процесса. У персонала должна быть возможность думать не только о чувствах клиента во время предоставления услуги, но и о том впечатлении, которое останется. Предоставляемое обслуживание может быть заимствовано другими, но особую репутацию на рынке услуг мож-

но заслужить, лишь оставляя после себя уникальные воспоминания.

Мы рассмотрели особенную природу и характеристики услуг в предыдущей главе; эта глава ознакомит вас с некоторыми из главных понятий маркетинга, наряду с методиками их использования, направленными на повышение рентабельности маркетинга услуг. Маркетинг — это не столько деятельность, сколько процесс, осуществляемый предприятием, в целом. Вероятно, стоит признать, что определенный тип маркетинга имеет место независимо от того, было ли что-то запланировано или нет! (Другими словами, отсутствие маркетинга — это тоже маркетинг). Банкротство может угрожать любому предприятию, но, к счастью, это не всегда происходит, и более того, дело может пойти на поправку, потому что его директора, владельцы и/или менеджеры делают все необходимое для этого. Таким образом, сначала стоит понять роль менеджера и директора или владельца в маркетинговом процессе.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ В ПРОЦЕССЕ МАРКЕТИНГА

Роль менеджера

Роль менеджера на любом предприятии в основном состоит в выполнении трех фундаментальных функций: планирования, выполнения и контроля. Маркетинг в обслуживании с целью получения прибыли требует такого же профессионального подхода для того, чтобы увеличить шансы на успех. Желание просто испытать новую маркетинговую идею без должного планирования или контроля может серьез-

но навредить репутации компании, если дело не пойдет так, как надо. Из основных положений, изложенных в предыдущей главе, следует, что предприятие, предоставляющее услуги, должно непрерывно вновь и вновь подтверждать свою репутацию в процессе каждого предоставления услуги и поэтому не может позволить себе рисковать, оставляя какие-либо отрицательные воспоминания у клиентов.

Роль директора или владельца

Роль директора или владельца предприятия заключается не только в том, чтобы обеспечить надлежащее управление предприятием, но и в том, чтобы задавать и регулировать темп и направление развития предприятия и его защиту. Таким образом, в игру вступают понятия видения маркетинга и стратегии, создавая необходимую среду и климат, в которых эти планы могут быть разработаны, осуществлены и подвергнуты контролю.

Неспособность задавать и регулировать темп делового роста в соответствии с возможностями и здоровыми амбициями — очень частая причина краха предприятий. Если предприятие развивается слишком медленно, то в результате оно не создает достаточной прибыли, да и столь необходимые свободные средства теряют свою важность. Как ранее уже говорилось, тот или иной сервис может быть скопирован (и, возможно, улучшен) конкурентами. Поэтому вполне естественно, что одна фирма стимулирует спрос, а затем обнаруживает, что ее потенциальных клиентов обслуживает конкурирующая компания и что даже ее давние клиенты обращаются в другую компанию. Если бизнес развивается слишком быстро, тогда может произойти затоваривание. Затоваривание случается, когда организация не имеет достаточного

количества средств, чтобы поддерживать свой бизнес на плаву. Предприятие может быть очень прибыльным, но если оно не имеет достаточного количества денег, чтобы вовремя оплатить свои счета, наступает банкротство. Для иллюстрации такой ситуации см. главу 2: Финансы, размещение капитала и денежные потоки. (Продолжение деятельности предприятием с ограниченной ответственностью в случае, если оно является неплатежеспособным, считается уголовно наказуемым в соответствии с Законом о предприятиях.)

Для предприятия сферы обслуживания термин “затоваривание” может быть применен в случае, если поставщик услуг пытается иметь дело с чрезмерным количеством клиентов сразу. Недостаток ресурсов или средств обслуживания для удовлетворения спроса немедленно повлечет за собой неудовлетворенность очень многих клиентов и приведет к потере репутации и, возможно, к последующей потере бизнеса. Нехватка персонала или чрезмерная уверенность в персонале, который недостаточно подготовлен, приведут к серьезным качественным проблемам с точки зрения клиента, который в будущем обратится к более надежному поставщику услуг или просто прекратит пользоваться подобными услугами вообще. Известно, что если предприятие посчитает возможным один раз пренебречь качеством, то это будет, вероятно, повторяться снова и снова, а хорошая память клиентов вряд ли позволит им вновь рисковать. Малый бизнес особенно зависим от устной рекламы в получении новых клиентов. Но именно этот канал связи точно так же может погубить дело, если отзывы плохие. Так же нередко можно встретить владельцев мелких предприятий, которые пренебрегают своим здоровьем или отношениями с домашними, и даже тем и другим сразу.

Становление и регулирование бизнеса

Как и в случае с вождением автомобиля, предприятие может быть стабильным в устойчивом темпе на длинных дистанциях, но тем не менее должно быть готово к торможениям или ускорениям в соответствии с условиями и изменениями направлений. Определение и регулирование направлений бизнеса требуют видения того, где вы хотите быть, понимания того, что вас ждет, и знания того, где вы находитесь теперь. Таким образом, постановка цели и стратегическое планирование — жизненно важные составляющие осуществления маркетинговой политики, и они базируются на знаниях о рынке и текущей информации.

“Знание того, где вы находитесь в данный момент” — результат ведения учета. Это удивительно, но, по оценке специалистов, две трети всех разорившихся предприятий обанкротились из-за ненадлежащего учета и хранения учетных записей! Директора или владельцы успешных предприятий всегда держат руку на пульсе. Они знают, что их роль заключается в том, чтобы *воздействовать на* предприятие, равно как и в том, чтобы *действовать* в этом предприятии. Кроме учета и анализа финансовых итогов, успешное рыночно ориентированное предприятие стремится иметь последнюю подробную информацию о своих клиентах: кто они и для кого покупают; что они покупают; где находятся и где любят покупать; как они покупают, когда они покупают и почему они покупают? Эта информация является решающей для директора или владельца, если предприятие желает получить преимущество от “знания того, где оно находится в данный момент”, то есть, определить отправную точку. Как мы увидим из следующих глав, вся эта информация играет ключевую роль в опреде-

лении того, как бизнес должен развиваться и в смысле направления, и в смысле размеров.

Как и в случае с вождением автомобиля, вы вряд ли выезжаете из дому, не зная цели поездки и не имея хотя бы малейшего представления о маршруте и возможных дорожных условиях. То же самое и с вашим бизнесом: какие у вас цели, в каких направлениях следовать, чтобы достигнуть их, и что вас ждет на этом пути?

Защита бизнеса обычно сводится к защите репутации акционера и/или увеличению стоимости акций предприятия. Завоевание, поддержание и укрепление доверия клиентов жизненно важны в этом смысле и являются основополагающими аспектами обязанностей директора или владельца. Ввиду активного участия клиентов в процессе предоставления услуг им необходимо знать, что их преданность ценится поставщиком услуг, а не воспринимается как сама собой разумеющаяся.

Постоянная, должным образом структурированная и хорошо продуманная деятельность в области связей с общественностью может также помочь кардинально изменить восприятие компании клиентами. Например, слияние и приобретение компаний в сфере предоставления услуг часто вызваны потребностью как в увеличении клиентской базы, так и рационализации средств обслуживания или получения экономии от масштабного увеличения. Если прежние клиенты любой из компаний почувствуют, что они утратили традиционный смысл в обслуживании, тогда клиентская база, недавно увеличенная вследствие слияния или приобретения компаний, может угрожающе сократиться. Клиенты из сферы услуг везде, где возможно, будут “голосовать ногами”. Доминирующая компания должна придерживаться марке-

тинговой стратегии, чтобы сохранить всех существующих клиентов, по крайней мере до того момента, пока любое изменение в новом направлении не будет тщательно проработано. В противном случае клиенты будут считать, будто от них ожидают, что они переживут любую боль и перенесут любые последующие срывы, в то время, пока фирма “разбирается” в делах. Извинения за причиненные неудобства (или задержки) не заменят временных альтернативных путей по обеспечению хорошего обслуживания и, в лучшем случае, станут лишь попыткой ограничить последствия ущерба.

В прошлом британцы были довольно терпимы к таким ситуациям, но окружающий мир быстро меняется. С появлением все большего количества поставщиков услуг клиенты склонны выбирать. Ожидания клиентов, равно как и их цинизм, все время возрастают. Большинство потенциальных клиентов цинично воспринимают рекламные заявления и, получив возможность выбирать, вполне могут избрать тактику выжидания, прежде чем стать потребителем данной услуги. Люди все чаще считают, что “дефекты” должны быть прежде устранены, и, таким образом, проявляют сдержанность в отношении новых идей и новых предложений от непроверенных поставщиков услуг.

В жизни всегда будет какое-то количество людей, которые хотят находиться в авангарде новых идей, но какой прок от “телефона доверия”, если по нему нельзя дозвониться или просто некому адресовать свой вопрос. Рекламная кампания воспринимается как насмешка, если клиенты чувствуют, что им “морочит голову” неподготовленная фирма. Те клиенты, которые первыми готовы рискнуть и перейти к новому поставщику услуг, часто жестоко разочаровываются в том, что они получают в итоге. А последующее освещение в СМИ их гнева и/или разочарования вряд ли можно считать хорошей рекламой “из уст в уста”

для потенциальных клиентов, которые, как ожидается, последуют за первопроходцами-неудачниками. Вместе с тем, хорошо организованная работа по связям с общественностью может оказать огромную помощь в случае возникновения подобного кризиса, и фирме необходимо обращаться к своим клиентам за продлением кредита доверия в обеспечении определенного уровня обслуживания.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Роль менеджера заключается в составлении планов, их осуществлении и контроле над их выполнением. Роль директора или владельца состоит в том, чтобы задавать и регулировать темп и направление развития предприятия и обеспечивать его защиту.
- Темпы роста предприятия должны соответствовать состоянию дел в торговле и финансовым условиям. Также необходимо изменять направления в развитии. Слишком быстрый рост бизнеса может привести к затовариванию и возможному краху. Отказ от выбора целей или неудачный выбор и плохой контроль за направлением развития предприятия погубят предприятие. Если нет ворот, как вы узнаете, когда вы забили гол? Как можно измерить успех, посредственность или неудачу без определения успеха?
- Неудачные попытки защитить репутацию предприятия являются фатальными для поставщика услуг.
- Постоянное внимание к обеспечению позитивных связей с общественностью может помочь привлечь новых клиентов, а установившийся положительный образ на самом деле помогает, если приходится прибегнуть к действиям, направленным на ограничения последствий ущерба.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Ставьте достижимые краткосрочные промежуточные и долгосрочные цели роста. Достижение финансовых целей важно, равно как и обеспечение потока наличных денег. Ставьте финансовые задачи путем определения качественных показателей. Например, определите процент товарооборота, который обеспечивается за счет постоянных клиентов; или число поздравительных или благодарственных писем, которое вы получаете (и число жалоб); число новых клиентов, обратившихся к вашим услугам по рекомендациям постоянных клиентов, анализируя ответы на вопросы: "Откуда Вы узнали о нас?" и т. п.
- Разработайте программу позитивных связей с общественностью, используя профессиональную PR-помощь. Для многих коммерческих предприятий сферы обслуживания это может быть намного рентабельнее и производительнее, чем прямая рекламная кампания.
- Пробуйте звонить в колл-центр вашей собственной компании, на телефон доверия или по горячей линии, или в службу по работе с клиентами, как будто вы — клиент. Сделайте это сейчас.

ОСОБЕННОСТИ, ПРЕИМУЩЕСТВА, ВЫГОДЫ И ПРЕДЕЛЬНАЯ КОНЕЧНАЯ ВЫГОДА

Люди покупают не изделия, они покупают преимущества, которые они надеются получить, купив ту или иную вещь. Это утверждение справедливо как в отношении услуг, так и в отношении товаров. Поэтому, говоря об успешном маркетинге, мы имеем ввиду не то, что продается, а то, что клиент приобретает. Возьмите, к примеру, шесть близлежащих пабов. Один всегда забит до отказа, в то время как остальные пять — нет. Тем не менее, все шесть продают в основном одно и то же: пиво, чипсы, и т. д. Но в пер-

вом клиенты получают атмосферу, окружение, гостеприимство, дружелюбие. Возможно, владелец этого паба потрудился запомнить ваше имя. Даже пинта пива может стоять там на пенни дороже, но кто об этом будет думать? Клиенты приходят туда не только за пивом. Они могли бы купить его намного дешевле в универсаме. “Продукты” паба могут измеряться в баррелях, бутылках и коробках, но сами по себе они не дают представления об успехах обладателя лицензии или его клиентах.

Возникает вопрос о том, как различать особенности, преимущества и выгоды, поскольку понимание того, что включает в себя выгода, будет ключевым на пути к успешному маркетингу. Те же самые принципы, которые действуют в ситуации покупки товаров, применимы и в отношении обслуживания. Чтобы продемонстрировать, как покупатель извлекает выгоду, приведем такой пример. Представьте себе, что вы покупаете автомобиль, и продавец говорит: “У меня есть машина специально для вас. Правда, это стоит лишних 100 фунтов, но у нее есть тормоза ABS!” Возможно, вы рассмотрите его предложение, но, очень вероятно, отклоните его, потому что не уверены в том, что такое тормоза ABS. У вашей прежней машины их никогда не было, или вы считаете, что продавец просто пробует продать вам отличительную характеристику, которая вам на самом деле не нужна.

Если продавец продолжит описывать преимущества тормозов ABS, уверяя, что они помогают предотвращать скольжение, вы попытаетесь вспомнить, когда в последний раз ваш автомобиль действительно заносило в результате торможения. И как бы вас не увлекала эта идея, вы спросите себя: “А помогли бы на той гололедице эти тормоза?” И подумав, скажете: “Нет, я не нуждаюсь в этих излишествах. Если я буду осторожен во время вождения, то сэкономлю 100 фунтов”.

Вы можете посчитать, что продавец подразумевал более безопасное движение с тормозами ABS или что он действительно подчеркивал выгоду в обеспечении безопасности в результате использования этих тормозов: “Этот автомобиль имеет тормоза ABS, что означает, что скольжение менее вероятно, т. е. вождение — более безопасно”. Тем не менее, все взвесив, вы пришли к выводу, что продавец пытается продать вам причудливую “штуковину”, которая вам на самом деле не нужна.

Проанализируйте ваши мысли, если продавец будет акцентировать ваше внимание на преимуществе более безопасного автомобиля, другими словами, акцентировать ваше внимание на предельной конечной выгоде: “У этого автомобиля тормоза ABS, а это означает, что он, вероятно, менее подвержен заносам, а это более безопасно, то есть, что эти тормоза могут, на самом деле, спасти вашу жизнь или жизни ваших родных и близких”. Теперь это звучит очень здраво. И чтобы получить такую выгоду, нужно потратить 100 фунтов. И как вы себя будете чувствовать, не потратив такой пустяк при таком раскладе? Задача продавца заключается в том, чтобы правильно подчеркнуть решающий аргумент, необходимый для заключения сделки. Например, сказав: “Я знаю, что вы осторожный водитель и, возможно, не задумывались о наличии тормозов ABS прежде, но, может быть, вы желаете воспользоваться этой возможностью, поскольку меняете ваш автомобиль. Почему бы не потратить на это немного денег? В конце концов, вы знаете, на что похожи дороги в наши дни, и вряд ли разочаруетесь в этих тормозах”. (Наверное, стоит обратить внимание на то, как дополнительная стоимость тормозов в размере 100 фунтов становится вложением капитала!)

Клиент всегда ищет именно предельную конечную выгоду. Многие предприниматели, кажется, заблуждаются, полагая, что достаточно “просто разложить

свой товар на прилавке”. Конечно, клиенты должны знать о том, что вы предлагаете, но “просто разложить свой товар на прилавке” — это всего лишь дать клиентам возможность сравнить ваше предложение с предложением ваших конкурентов. Стоит отметить также, что с точки зрения ценообразования клиенту навязывается сравнение особенностей тех или иных предложений конкурентов, а не сравнение качества и полезности каждой особенности. Только “раскладывая свой товар на прилавке”, можно завоевать лишь какую-то часть рынка. Но это весьма посредственный уровень успеха по сравнению с тем, чего можно было бы достигнуть, доведя процесс маркетинга до следующего уровня. Это — плохой маркетинг и/или работа спустя рукава — оставлять клиента один на один с нерешенным вопросом: “В чем же состоит предельная конечная выгода”?

Предельную конечную выгоду объяснить легко: просто продолжайте говорить: “а это означает, что...”, как в вышеупомянутом примере. Все рекламные объявления, все коммерческие передачи, общение с клиентами и фактическое предоставление услуги должны содержать в себе именно это утверждение: предельная конечная выгода для клиента. Слова “а это означает, что...” должны быть наиболее употребляемыми словами в речи и письме. Эти слова должны звучать во время любого визуального общения с клиентами. В качестве примера, приведенного выше, мы взяли покупку автомобиля, т. е. материального изделия. Аналогичный прием может быть применен в любой ситуации в сфере обслуживания.

Например: “Мы израсходовали столько-то тысяч фунтов на модернизацию системы администрирования нашей работы с клиентами, а это значит, что мы можем теперь предложить вам намного более быстрое обслуживание, а это, в свою очередь, значит, что вам не придется долго ожидать, т. е. никаких лишних

расстройств и больше свободного времени для занятий собственными делами”. Или: “Весь наш обслуживающий персонал хорошо обучен, а значит ваши проблемы будут решаться быстро и эффективно, т. е., мы предлагаем эффективное снижение затрат для вашего бизнеса, потому что мы стремимся делать дело без ошибок с самого начала”.

Конечно, оба этих примера кажутся весьма многословными для объяснения пути к предельной конечной выгоде, и было бы неплохо свести данные высказывания к констатации сути или сделать их более хлесткими.

Предельная конечная выгода для массового клиента/потребителя неизменно основана на чувствах и/или эмоциях. Приводя доводы в примере с тормозами ABS, мы обращаемся к чувству безопасности и к осознанию правильного выбора. Информация об усовершенствовании системы администрирования во втором примере используется для того, чтобы сообщить клиентам о том, что никаких лишних расстройств не предвидится, и даже более того, появится больше свободного времени для занятий собственными делами. Скептики полагают, что в основе продаж всех потребительских товаров лежат примитивные, но от того не менее значимые чувства типа страха, полового влечения, жадности или вины. Иногда, правда, для продвижения товаров используется чувство юмора. Из-за неосвязаемости и неотделимости услуг от процесса продажи и из-за личного присутствия клиента при предоставлении обслуживания чувства и эмоции неизбежно и неразрывно переплетаются в решениях, принимаемых клиентами, при выборе той или иной услуги или при выборе между конкурирующими поставщиками услуг.

В корпоративном мире доминирующими мотивами (т. е. основной выгодой) при принятии решений о

приобретении чего-либо являются ответы на следующие вопросы: “Даст ли это какую-либо экономию денег?” Принесет ли это какую-либо прибыль? Избавит ли это от каких-либо рисков? Нельзя сказать, что эмоциям и чувствам нет места в этой формуле. Они имеют место, но, в основном, на этапе, когда выбор делается между более или менее равными, по мнению клиента, поставщиками услуг. Довольно известное высказывание гласит: “Никого никогда не увольняли за то, что он купил компьютер IBM”, подразумевая, что хотя IBM редко занимает ведущие позиции в плане технологии и также редко бывает наиболее дешевым из доступных вариантов, эти изделия безопасны, а обслуживание надежно, т. е. если вам нет дела до технологии, то остается согласовать лишь вопрос безопасности как результат “уже сделанного вполне разумного выбора”.

Другой взгляд на “уникальное предложение” или “конкурентоспособность” выражается в применении теста “потому что...”, т. е. это та причина, которую клиенты приводят в качестве оправдания своего решения о покупке. Например, как в фразе: “Мы всегда идем к “Блоггз энд Ко”, потому что...”. Предприятия, предоставляющие услуги, должны особенно хорошо знать проблему “клиент или потребитель”, рассмотренную в главе 2 и гарантировать каждой стороне получение предполагаемой предельной конечной выгоды.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Люди покупают не изделия, они покупают преимущества, которые они надеются получить, купив ту или иную вещь.
- Все, что предлагает ваше предприятие, может быть описано как особенности, преимущества и выгоды. Чтобы описать особен-

ность с точки зрения преимуществ и выгод, неустанно повторяйте: “это значит, что ...”

- Люди склонны покупать преимущества, несущие в себе положительные чувства и/или эмоции. Коммерческие структуры сначала рассматривают финансовые аспекты: даст ли это какую-либо экономию денег? Принесет это им какую-либо прибыль? Избавит ли это от каких-либо рисков?

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Назовите три главные особенности, которые Ваше предприятие предлагает клиентам.
- Выберите то, что вы считаете вашей самой сильной отличительной особенностью.
- Напишите: “А это означает, что...”, и определите то преимущество для клиента, которое обеспечивается той или иной особенностью.
- Еще раз напишите: “А это означает, что...”, и трансформируйте это преимущество в выгоду для клиента.
- Повторите это задание по крайней мере еще раз, чтобы понять ту максимальную конечную выгоду, которая должна стать целью вашей маркетинговой политики.
- Какую причину привели бы ваши клиенты в качестве довода в пользу вашего сервиса? Что последует после слов “потому что...”? Независимо от того, что это будет, это именно та причина, по которой вы находитесь при деле.

ПРОБЛЕМЫ? КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ?

Иногда проблема кажется непреодолимой, кажется, что нет никакого практического ее решения или никакого способа достигнуть желаемой выгоды. В ка-

честве примера рассмотрим проблему, возникшую у владельцев очень старого небоскреба в Нью-Йорке. Этажи сдавались в аренду различным предприятиям, причем некоторые арендаторы снимали сразу несколько этажей в этом здании. Сотрудники одной из арендуемых компаний, занимающих несколько этажей, недовольные вечными задержками лифтов, всякий раз при первой возможности интересовались у других, что они думают по поводу работы лифтов. В принципе, люди соглашались, и вскоре большинство пользующихся лифтами стали сетовать на это и даже возмущаться по поводу того, как долго им приходится путешествовать вверх и вниз из своих офисов. Жалобы вскоре достигли владельцев здания, которые обеспокоились тем, что арендаторы могут съехать в здания более современные, где лифты работают эффективнее.

Одной проектной фирме было поручено изучить должным образом проблему и предложить свое решение. После бесконечных испытаний и осмотров инженеры сообщили, что скорость лифтов можно увеличить лишь на 3 процента, сохранив тем самым необходимый уровень безопасности и комфорта для пассажиров. Одновременно инженеры предложили установить новые подъемники с внешней стороны здания. Конечно, если бы этот план был принят, это привело бы к безумным расходам и повлекло бы за собой конструктивные изменения на каждом этаже.

Проблема казалась непреодолимой. Но вдруг жалобы, исходившие из первоначального источника, начали утихать, а затем прекратились вообще. Когда любопытные владельцы попытались найти причину, они обнаружили, что проблема была решена по цене 50 долларов на этаж. Директор по работе с персоналом компании-арендатора, которая инициировала жалобы по поводу работы лифтов, просто установил по большому зеркалу на каждом этаже на стене ря-

дом с дверями лифта. Первоначально проблему искали в медленной работе лифтов, а оказалось, что реальная проблема состояла в недовольстве, вызванном скукой, которую испытывали люди, ожидая лифт. Зеркала дали возможность взглянуть на себя и понаблюдать за другими во время вынужденных ожиданий. Неудачная формулировка проблемы привела к неправильным решениям. Владельцы просто отремонтировали все холлы, установили зеркала около лифтов на каждом этаже, и даже в самих лифтах, как часть нового внутреннего дизайна. Жалобы более не поступали, и проблемы с лифтами как не бывало.

Услуги касаются исключительно людей. Зачастую сначала стоит проверять “проблемы человеческого характера”, чтобы найти возможные решения казалось бы неразрешимых проблем.

Тем не менее, окончательное решение проблемы может быть недостижимым. Например, вопросы общественного транспорта, включающего в себя целый диапазон проблем, связанных с поездами, автобусами, такси, самолетами, паромными. Каждый метод решения проблемы имеет свои собственные недостатки, и, в определенной степени, пассажиры осуществляют выбор между тем, что им предстоит перенести. Они могут предпочитать скорость, однако, опасаясь полета, выбирают паром. Возможно, поезд быстрее, чем автобус, хотя стоимость поездки может оказаться дороже. Поездка на такси, вероятно, удобнее, чем на автобусе (и не требует большого напряжения со стороны пассажира), но также может оказаться намного дороже, чем на автобусе. Окончательное (и оптимальное) решение при таком сценарии состоит из четырех главных факторов: скорость, безопасность, стоимость, удобство. Оптимальное решение могло бы состоять в том, чтобы достичь цели немедленно, при

абсолютной безопасности, бесплатно и без каких-либо усилий с их стороны. Не удивительно, что слова песенки “Озари меня, Скотти” из “Звездного путешествия” кажутся более пригодными и подходящими в будущем, в мире научной фантастики!

Урок для поставщиков услуг заключается в том, что кроме проблем безопасности, клиенты могут быть готовы пожертвовать каким-либо из трех оставшихся факторов, чтобы получить максимальную выгоду для себя. Пассажиры будут готовы заплатить больше, если им необходимо, чтобы путешествие было быстрым, или более удобным, с наименьшими усилиями с их стороны. Они могут быть готовы отказаться от комфорта ради скорости, или предпочесть скорость комфорту. Но если поставщик услуг может обеспечить скорость при соблюдении безопасности и с должным комфортом, “без толкотни”, и все это по разумной цене, то пассажирам нет нужды искать альтернативные решения своих транспортных проблем, и бизнес поставщиков услуг будет процветать.

Независимо от того, что вы продаете, люди покупают, поскольку у них есть проблема, а ваш продукт рассматривается ими как решение этой проблемы. Это может одновременно разрешать другие проблемы, но, по существу, клиент покупает, поскольку что-то вызвало какую-то главную эмоциональную или физическую потребность. Проблемы, которые побуждают организации приобретать что-либо, связаны с деньгами. То есть ваши товары и/или услуги помогут им экономить деньги, зарабатывать деньги или уменьшать риски.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Люди ищут решения проблем, вызванных эмоциональными или физическими потребностями. Товары и услуги приобретаются с целью решения этих проблем. Организации покупают, чтобы в конечном счете экономить деньги, зарабатывать деньги или сокращать риски.
- Достаточно лишь одной проблемы, чтобы покупка состоялась, вместе с тем эта же покупка может одновременно удовлетворить другие потребности клиента.
- Каждый клиент действительно хотел бы видеть “оптимальное решение”, но все признают, что это редко достижимо. Поэтому уступки имеют место для достижения оптимального баланса при удовлетворении потребностей.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Определите главную проблему, которую ваш клиент хочет решить.
- Определите тот “спусковой механизм”, который вызвал проблему.
- Определите то “оптимальное решение”, которое действительно хотели бы найти ваши клиенты, если бы это было возможно. Были ли сделаны какие-либо уступки вашими клиентами, давшие возможность конкурентам выступить с “лучшими” предложениями?
- Определите, какая составляющая вашего предложения более всего оценена клиентами, и к каким уступкам вы принуждаете клиента.
- Примите меры, чтобы избавить клиентов от уступок, или используйте их, чтобы подчеркнуть силу вашего главного преимущества.

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА

Комплекс маркетинга (концепция marketing mix) — термин, используемый для описания комбинации элементов, составляющих предложение, с которым предприятие выходит к своим клиентам. Большинство людей знакомы с этим комплексом, называемом также “четыре Р”: Р-1 (продукт), Р-2 (место продажи), Р-3 (цена), Р-4 (продвижение)¹.

Эти четыре элемента в полной мере описывают коммерческое предложение относительно товаров: Какой продукт? Где и как он размещен и продается? Какова ценовая политика? Как он продвигается? Если одна из этих составляющих отличается, то возникает новое коммерческое предложение.

В силу специфики сферы услуг, комплекс маркетинга часто дополняют еще тремя “Р”, чтобы полностью описать коммерческое предложение. Это — “материальное подкрепление”, люди и процесс² (Р-5, Р-6, Р-7). “Материальное подкрепление” — это осязаемость средств для предоставления обслуживания и физического результата, который может быть получен в итоге. В случае с поездом, например, “материальное подкрепление” устанавливается присутствием поезда, его состоянием, фактом его прибытия в конечный пункт и состоянием пассажиров к концу поездки. В случае с услугами консультативного характера, например, обеспечение кадровой подготовки, “материальное подкрепление” устанавливается измеряемыми результатами — повышением производительности или уменьшением числа неявок на

работу, сокращением количества несчастных случаев или измеримых улучшений качества.

Люди (персонал) — неотъемлемая часть сферы услуг, поэтому изменение количества и/или кадрового состава и его уровня компетентности могут привести к существенным различиям в обслуживании. Если автобус опаздывает, реакция ожидающего пассажира и оценка качества будут в значительной степени зависеть от того, попытается ли водитель принести свои извинения и привести уважительную причину своего опоздания, или же он просто оставит без внимания чувства клиента. Если клиенту кажется, что продавец безразличен к нему, то оценка качества со стороны клиента будет низкой, и в будущем он может больше не совершать здесь покупок, независимо от качества товаров.

Процесс — то, как фактически происходит предоставление услуги. Процесс характеризуется таким показателем, как время. Каким образом потребитель получает услугу? Процессы, при которых выгода предусматривается исключительно для поставщика обслуживания, могут привести к злоупотреблениям как со стороны клиентов, так и со стороны персонала, если они ведут к потере времени и/или разочарованию для обеих сторон. Должны ли клиенты стоять в очередях или преодолевать очередные административные барьеры, чтобы извлечь выгоду из услуги? Как предоставляется услуга? Вовлечен ли непосредственно обслуживающий персонал, автоматизирован ли процесс или все сводится к самообслуживанию? Если процесс автоматизирован, будет ли клиент классифицировать его как обслуживание? Если не наблюдается никакой очевидной выгоды для клиента, будет ли это расцениваться циничными клиентами как еще один пример сокращения стоимости или как преднамеренная попытка компании дистанцироваться от клиентов, которых она действительно не рассматривает

¹ В английском языке названия всех этих элементов начинаются с буквы “p” (product, place, price, promotion). — *Прим. ред.*

² Англ. physical evidence, people and process. — *Прим. ред.*

как личности? Некоторые супермаркеты, например, не отводят покупателям достаточного пространства для упаковки своих покупок после того, как они уже оплатили все на кассе. То есть, клиенту явно предлагается нести бремя служащего, которому вменяется в обязанность обеспечивать движение очереди!

Значение этих самых семи “Р” на пути к успешному маркетингу заключается в том, что любое из них может быть использовано для обеспечения “уникального торгового предложения”. Вера в то, что клиентов интересует только цена, сбрасывает со счетов остальные шесть факторов в комплексном бизнес-предложении предприятия. Это может привести к плохим финансовым показателям, которые, возможно, могли бы быть улучшены, если бы маркетинговый акцент делался и на остальные элементы комплекса маркетинга. Анализ того, что клиент покупает, оценка делового предложения с точки зрения приоритетов клиента может привести к удивительным результатам. Подобный анализ и подобная оценка могут изменить взгляд на то, как делаются те или иные вещи или сколько это должно стоить.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Семь “Р” часто используются для формулировки комплекса маркетинга в отношении услуг: продукт, место продажи, сбыта, цена, продвижение, “материальное подкрепление”, люди и процесс.
- Любой из этих элементов может стать основой для “уникального коммерческого предложения”. Продуманная комбинация этих элементов может сделать бизнес динамичным.
- Каждый из них заслуживает внимания с точки зрения маркетинга.
- Использование цены в качестве основы для продаж — это плохой выбор.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Найдите заказ, в котором ваш клиент оценивает семь “Р” (цена редко занимает верхнюю строку).
- Подстраивайте ваш бизнес к тому, чего желает клиент.

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ И ПОИСК СВОЕГО МЕСТА НА РЫНКЕ

Понимание семи “Р” позволяет поставщику обслуживания проводить подробное сравнение предложений конкурентов и их собственных комплексов маркетинга. В этом контексте конкурентами можно считать любые другие компании, предоставляющие аналогичное обслуживание, например Смит против Джонса и против Боггса, или альтернативные средства, с помощью которых клиент мог бы достигнуть определенного результата, например путешествие по железной дороге может быть заменено путешествием на автобусе или полетом на самолете. Аналогично, упомянутого конкурента можно было бы сравнить с другими конкурентами, равно как и услуги, предоставляемые ими.

На рис. 3.1 приведена простая таблица с семью “Р” по вертикали и с определенным числом конкурентов по горизонтали. Смысл в том, что объективное описание или оценка проставляется в соответствующей графе напротив каждого конкурента. Некоторые графы неизбежно должны будут содержать вашу оптимально субъективную оценку, например “хорошо”, “очень хорошо”, “плохо”, “высоко”, “низко” и т. д. Диаграмма будет полезной в полной мере, пока иден-

Комплекс маркетинга	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	“Мы”
Продукт				
Место				
Цена				
Продвижение				
“Материальное подкрепление”				
Люди				
Процесс				

Рис. 3.1. Контрольный список оценки

тичные критерии используются для оценки каждого конкурента и вашего собственного бизнеса в том числе. Последняя колонка предназначена для вашей оценки собственного бизнеса таким же образом, как вы оценили ваших конкурентов.

Есть два способа использовать эту последнюю колонку. Во-первых, вы можете записывать оценки вашего обслуживания и затем сравнивать результат с оценками ваших конкурентов. Это поможет вам определить точнее, кто ваши реальные конкуренты, и выделить те основные точки, где вы предлагаете фактически тот же самый уровень обслуживания и где ваш сервис лучше, чем у конкурентов. Знание своих сильных сторон позволяет усилить воздействие комплекса маркетинга в части повышения эффективности рекламы. Во-вторых, изучая записанную информацию о конкурентах, вы можете проектировать ваше собственное сервисное предложение таким образом, чтобы оно было конкурентоспособным в некоторых ключевых аспектах. Например, отличалось новизной на рынке. Другими словами, вы можете обнаружить нишу на рынке и, так как ниша и есть рынок, будете развивать его.

КАКОЕ МЕСТО ВЫ РЕАЛЬНО ЗАНИМАЕТЕ НА РЫНКЕ?

Именно на этом этапе необходимо точно определить, какое место вы реально занимаете на рынке? Так же, как преуспевающий владелец паба осознает, что он работает в индустрии гостеприимства, или даже развлечений, а не просто торгует в розницу, точно так же необходимо “пробить скорлупу”, чтобы осознать, что ваш клиент покупает на самом деле. Страховой брокер занимается страхованием или оценкой рисков? А банкир весь в деньгах или в заботе о клиентах? Поверенный адвокат думает о законе или о проблемах людей? Бухгалтер имеет дело только с числами или с тем, что эти числа означают? Дантист заботится о стоматологических материалах или об улыбках клиентов?

Понимание вашего места на рынке услуг поможет вам правильно подобрать рекламное сообщение, которое наиболее соответствует тому, что действительно ищет ваш клиент. Например, реклама услуг дантиста могла бы звучать так: “Вы ведь побывали у Блогосса!” Реклама для бухгалтера, который возьмет на себя труды и заботы владельцев мелкого бизнеса, могла бы быть такой: “Услуги Бухгалтерской фирмы Смит — с нами налоги станут меньше”.

Для предприятия, продающего товары, не лишним дополнением будет элемент обслуживания, что позволит потребителям без труда отличить его от конкурентов и избежать снижения цен. Например, если предприятие продает авторучки, то это в большей степени рынок канцелярских товаров или рынок подарков? Снижение цен скорее мешает планам клиента, который хочет потратить деньги на подарок определенной стоимости. Стоимость оформления по-

дарков будет складываться из затрат на бумагу и ленту, плюс несколько мгновений работы обученного сотрудника, но зато налицо сервис, что особенно ценно для клиентов, т. к. они действительно получили то, чего желали.

Правильно определить место на рынке будет легче, если задать себе такой вопрос: “Если бы мои клиенты не тратили свои деньги на эти товары или услуги, на что бы они потратили их вместо этого?” Таким образом, конкуренцию авторучке могли бы составить не другие ручки или одноразовые шариковые ручки, а часы, зажигалки, сережки или запонки. То есть на самом деле клиент ищет не ручку, а любое изделие определенной ценности в коробке.

Для поставщика услуг жизненно важно знать, чего хочет клиент, чтобы правильно установить цену. Например, если клиент нуждается лишь в ком-либо, кто имеет специфический навык или специальные инструменты или оборудование, тогда почти любой поставщик услуг в этой области сможет быть полезным, и цена становится реальной проблемой в плане конкурентоспособности. Если, однако, клиент, ищет известного эксперта, “нужного человека”, тогда цена на втором месте. Например, организаторы концерта, которым необходим скрипач, для того чтобы укомплектовать оркестр, заплатят лишь обычную ставку любому музыканту с необходимыми навыками. Оплата же, которую запросит знаменитый солист, будет во много раз выше. Подобным же образом формируются цены в некоторых дамских салонах, когда более высокую цену запрашивают за личные навыки владельца заведения.

Аналогично, фирма, нуждающаяся в технической консультации, основанной на определенном навыке, может отчаянно пытаться снизить стоимость услуги или же может заявить, что существует обычная норма оплаты, которую они не собираются нарушать. Но

если отчет консультантов необходим для удовлетворения запросов вышестоящих органов, типа основных инвесторов фирмы или правительственных инспекторов, например, из Министерства здравоохранения или Службы безопасности, то будет выбрана фирма консультантов, которые известны высокими ценами, просто потому что они известны, и их услуги дорого стоят. Для ревизии своих счетов может быть выбрана особо известная бухгалтерская контора, чтобы убедить акционеров, что бухгалтерские документы проверены должным образом, вместо достижения хоть какого-то качественного усовершенствования подготовки счетов. Более того, любая компетентная бухгалтерская фирма, возможно, справилась бы с этим за более низкую цену.

В какой-то степени рынок и бизнес вращаются вокруг двух понятий: *необходимости* в тех или иных товарах и услугах или *желания* их приобрести. Клиент может нуждаться в ручке или хотеть купить хороший подарок. Потребность в ручке может быть удовлетворена недорогой одноразовой шариковой ручкой, желание найти подходящий подарок может быть удовлетворено за более высокую цену. Товары и услуги, купленные по необходимости, более зависимы от цены, чем купленные потому, что они желанны. водители, которым необходимо отремонтировать свой семейный автомобиль, будут искать и прицениваться к предложениям различных мастеров, тогда как владелец классического спортивного автомобиля, используемого по особым случаям, пожелает, чтобы его автомобиль был отремонтирован экспертом и будет готов заплатить намного более высокую цену. Суть в том, что для покрытия накладных расходов мастер, занимающийся классическими спортивными автомобилями, должен посмотреть несколько автомобилей, тогда как механик, имеющий дело с обычными машинами, должен сделать намного больший объем

работы. Проблемы ценообразования и многие другие факторы, затрагивающие цену, будут рассмотрены подробно в главе 5 “Ценообразование с целью получения прибыли”.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Преуспевающее предприятие имеет четкое представление о своем месте на рынке(ах).
- Благодаря этому предприятие с большей легкостью может определить своих реальных конкурентов: “Если ваши потенциальные клиенты не тратят свои деньги на ваши услуги, на что они их тратят?”
- Успешный бизнес, кроме того, продолжает подстраиваться “под рынок” и сообщает рынку о своей миссии, что отражается в его рекламе и является сутью взаимоотношений с клиентами.
- Оценка услуг — это отношение потребностей к желаниям и соотношение “только навыки” — “нужный человек”.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Определите, какое место вы занимаете на рынке.
- Используйте эту информацию для того, чтобы четко определить ваших реальных конкурентов.
- Пересмотрите ваш рекламный слоган и провозглашенную миссию.
- Определите, относятся ли ваши услуги к числу необходимых, или же они из сферы желаний. Соответственно регулируйте ваше сервис-предложение и цену.
- Будьте экспертом, а не специалистом широкого профиля.

БРЕНДИНГ

Брендинг — это, прежде всего, действия, призванные влиять на ожидания клиентов и их последовательный выбор. Из-за специфической природы услуг (см. главу 2) люди могут быть чрезвычайно осторожны в выборе поставщика услуг. Множество фирменных товаров продается во многих магазинах, но какие магазины клиенты посещают чаще, чтобы сделать покупку? Информация о качестве обслуживания, которое можно ожидать, будет определяющей при выборе поставщика услуг. Брендинг добавляет уверенности при совершении покупки. Действительно, брендинг обещает и заявляет о понимании поставщиком того, что ему есть, что терять, а именно — репутацию, связанную с торговой маркой.

Брендинг часто используется для продвижения той или иной услуги, так как сложно кратко описать неосоздаемое, эмоции и все то, что несет с собой предоставление услуг. Рекламное сообщение, таким образом, часто передается с помощью констатации миссии, что, возможно, сопровождается тщательно сформулированными описаниями или видеорядом предоставляемого обслуживания и/или изображением счастливых, улыбающихся клиентов, которые пользуются этим сервисом. Логотипы, торговые марки, эмблемы и отличительные цвета — все это используется, чтобы передать образ, характер и стиль поставщика услуг и сделать его отличным от других, особенно в условиях насыщенной среды, например, в торговых центрах, являющихся поистине скоплением конкурирующих рекламодателей, или в Интернете.

Поскольку брендинг рассчитан на постоянство, а между тем услуги характеризуются вариативностью, множество фирменных поставщиков услуг упорядо-

чивают стандартные процедуры при помощи операционных руководств или специального программного обеспечения для персонала. Такой способ общения с персоналом (“через монитор”) в том или ином профессиональном процессе представляется чрезмерно контролируемым. Для управления системой и контроля за ней часто используются “подставные” покупатели с тем, чтобы централизованное управление могло получить относительно объективные отчеты относительно того, работает ли предписанная система на самом деле, а если не работает, то где, как и когда. Стандартизация форм, оборудования, средств обслуживания, компонентов, методов, контрольных систем и процедур — все это ликвидирует разнообразие в обслуживании при попытке достигнуть неизменности стандартов. Например, повторение проверенного процесса — это основа всех предпринимательских отношений, которые базируются на франшизе. И такое повторение может быть очень успешным. Согласно этому сценарию, поставщик услуг не обязательно должен быть совершенным экспертом в той или иной области, а может быть просто обученным и способным соблюдать предписанный бизнес-формат. Сила франчайзинга в том, что эта форма организации бизнеса может объединять проверенные системы и ресурсы крупного бизнеса с интересами франчайзи, обладающего знанием местного рынка, и обеспечить высокий уровень обслуживания клиентов.

Системный подход может быть эффективен для большинства сделок, хотя могут иметь место случаи, когда особые пожелания клиента не могут быть восприняты системой. В этом случае обслуживание оценивается клиентом как плохое, потому что система оказалась негибкой и, таким образом, безликой. Франчайзи также может счесть форму организации или систему слишком негибкой, если он (сам франчайзи) желает быстро реагировать на тенденции, до-

бавляя или изменяя продукт. Механизмы для этого имеются, а дискуссии, кто лучший, действительно приветствуются, но усовершенствования должны быть приняты владельцем франшизы и всей сетью, если речь идет о защите целостности и стабильности бренда.

Возможно, спрос на услуги таков, что необходимо придерживаться жестких правил в обслуживании целевой аудитории и применять их быстро и эффективно для ее удержания. Однако значительная часть персонала в сфере услуг не прочь показать свой талант и внедрить свои идеи в бизнес, особенно при непосредственном контакте с клиентами. Не будут ли такие сотрудники деморализованы или лишены мотивации в результате такой очевидной потери квалификации на рабочих местах, вызванной зарегулированностью и излишней стандартизацией процедур? Не будут ли инвестиции в подбор персонала и его дальнейшее обучение лучше, чем инвестиции в системы, которые ограничивают инициативу людей?

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Брендинг должен последовательно влиять на ожидания клиентов. Это добавляет уверенности, сокращая риск плохого обслуживания.
- Брендинг используется для передачи сущности обслуживания и может быть представлен в фирменном знаке, логотипе, эмблеме, торговой марке или в определенных цветах. Использование таких средств особенно важно в окружающей информационной и бизнес-среде, с большим количеством конкурирующих рекламодателей.
- Брендинг может требовать, чтобы процесс был унифицирован для уменьшения вариативности. Методы и процедуры могут строго подчиняться предписанной системе. Они могут быть слишком жесткими для некоторых клиентов (и, возможно, для некоторых сотрудников).

- Фирменные услуги могут служить франчайзингу, который, как правило, полагается на специально обученных местных франчайзи, которые следуют процедурам, установленным владельцем франшизы.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Решите, какой фирменный знак лучше использовать для вашего сервиса.
- Упорядочьте последовательное предоставление обслуживания везде, где возможно, если вы желаете уменьшить вариативность, но помните о том, что фиксированные процедуры могут привести к тому, что методы и процедуры вашего бизнеса будут выглядеть слишком жесткими для некоторых клиентов и/или вашего персонала.
- Изложите ясно и кратко вашу миссию, чтобы довести до сведения ваших клиентов, а также сотрудников, поставщиков, акционеров, СМИ, и т. д., то, что вы обеспечиваете.
- Если вы не в состоянии суммировать ваше полное бизнес-предложение и заявить о вашей миссии в одном или двух предложениях, то как вы можете ожидать от ваших потенциальных клиентов (и сотрудников) понимания сущности того, что Вы делаете?

УЛУЧШЕННЫЙ ТОВАР И ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ

Рестораны “Макдональдс”, с тысячами торговых точек в сотнях стран, повсеместно признаны как, возможно, самая успешная розничная сеть на планете. Основываясь лишь на этом факте, было бы логично утверждать, что их бургеры — лучшие в мире. В то

время как некоторые на этом настаивают, многие, включая в том числе и клиентов “Макдональдс”, не согласились бы с таким утверждением. Тем не менее, это хороший пример того, когда имеет смысл поинтересоваться не тем, что фирма продает, а тем, что покупает клиент. Можно предположить, что в “Макдональдс” ответили бы, что они продают бургеры. Но если вы спросили бы клиентов “Макдональдс”, почему они посещают именно его, вам бы ответили, что это удобно, быстро или что у них хватает времени лишь на “Макдональдс”, что персонал дружелюбный и трудолюбивый, а помещение и оборудование чистые и соответствуют гигиеническим нормам, что есть кондиционер или просторная автомобильная стоянка. Они могли бы указать на удобное местоположение, справедливые цены или, что, по крайней мере, они знают, что получают, когда придут сюда. Они могут сказать, что сюда их просто затянули дети или внуки! Ирония в том, что лишь немногие клиенты упомянут само изделие — бургер! “Макдональдс” — хороший пример того, что маркетологи называют “улучшенный товар”, то есть товар, окруженный дополнительными продуктами или услугами, которые в совокупности формируют пакет ожиданий клиента.

Можно провести аналогию между “Макдональдсом” и, скажем, профессиональным консалтингом. Если вы спросите клиентов какой-либо консалтинговой фирмы, почему они выбрали именно эту фирму, в ответ можно услышать, что фирма является профессиональной, надежной, заслуживающей доверия и может хранить секреты, или что сотрудники пунктуальны, и с ними приятно работать, они предлагают услуги специалистов, к тому же очень гибкие и т. д. Именно эти факторы являются оценочными баллами, способствующими продажам для большинства профессиональных поставщиков услуг, таких как консультанты, финансовые советники, бухгалтеры,

поверенные, юристы, страховые брокеры, врачи, тренеры, репетиторы, дизайнеры и т. д. Оценка качества консультаций, рекомендаций, сообщений или других результатов может быть дана после того, как услуги были произведены или предоставлены, и само обслуживание (сама услуга) близко к завершению. Безусловно, впечатления от качества обслуживания будут тем фактором, с которым клиенты будут считаться при повторных контактах или во время продолжающихся отношений.

В основе увеличения прибыли (без сокращения издержек) лежит увеличение потребительской стоимости (ценности) продуктов или услуг путем предоставления дополнительного сервиса. Как мы видели ранее, на примере оформления подарков, клиент мог бы почувствовать большую выгоду, став постоянным посетителем того поставщика, который добавил стоимость оформления подарка, в сравнении с тем поставщиком, который не предоставляет подобной услуги (а значит, не дает возможности почувствовать свое преимущество). При прочих равных условиях дополнительное обслуживание в номерах или срочная стирка и т. п. в гостиницах может повлиять на решение потенциального клиента при выборе гостиницы. К тому же маленькое вознаграждение будет не лишним. Мы привыкли к дополнительной оплате за быструю проявку фотопленки, за доставку товаров на дом в течение одного дня, доставку ежедневных газет и молока, удобный зал в аэропорту и за своевременное внимание к собственной персоне со стороны профессионалов.

В качестве другого примера давайте рассмотрим историю человека по имени Джордж, который подрабатывает. Джордж рано, в 50 лет, вышел на пенсию, которой едва хватало на жизнь. Ему необходимо было увеличить каким-то образом свой доход, и он решил, что ему будет лучше не работать по найму, с тем, чтобы он мог выбирать работу и, в какой-то степени, са-

мостоятельно планировать рабочее время. Джордж, пожалуй, всегда был в форме и не чувствовал себя на 50 лет. Он желал подвижной работы, которая не была бы слишком изнурительной. При малейшей возможности он старался работать на открытом воздухе. Джордж был общительным человеком и, проанализировав возможный спрос на свои услуги, решил предложить себя в качестве “мастера на все руки” домовладельцам, включая пожилых граждан в округе.

Вскоре Джордж понял, что, хотя спрос на такого рода мастера и существует, но ни одна из работ, за которую он должен был получать оплату, на самом деле не стоила тех временных, физических и транспортных затрат, которые он должен был покрывать. Тогда Джордж изменил стратегию. Он понял, что люди покупают именно его (рабочее) время, поэтому ему необходимо было сделать рентабельным для себя и полезным для клиента свое время. Теперь, если кто-то просил его подстричь лужайку, что могло бы занять лишь час времени, Джордж осматривал сад и предлагал починить неисправные ворота, собрать все листья в саду и заменить прокладку в текущем кране на кухне. Такова была утренняя работа, за которую, он знал, может просить нужную цену. Клиент был восхищен перспективой, что так много разных вещей будет сделано за один раз; работа была рентабельна для обеих сторон, и очень скоро у Джорджа было столько заполненных дней, наполовину и полностью, сколько он мог пожелать.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Положительное отношение к продукту и услуге может быть увеличено за счет дополнительных факторов, которые можно рассматривать порой как более важные, чем сам товар (“Что поку-

пает клиент?"). Это особенно важно, когда потребитель выбирает поставщика услуги впервые.

- Добавленная стоимость возникает, когда вспомогательное средство или услуга (по относительно низкой стоимости для поставщика) добавляется к основному товару, чтобы увеличить уровень воспринимаемой клиентом выгоды в целом. Это может быть *уникальное торговое предложение*, что позволяет претендовать на небольшое вознаграждение, приводя к более высокому проценту прибыли в целом, или новый "пакет", привлекательный для клиента, который предлагается по более высокой цене, чтобы сделать работу стоящей.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- В центре листа бумаги укажите основной продукт, продаваемый вами, и поставьте точку. Из этой точки проведите восемь разнонаправленных лучей. Между ними напишите то, что еще клиент может получить, делая покупку у вас (например, быстрота, надежность, доверие, дружелюбное отношение, профессионализм, реальная гарантия и т. д.).
- Что из этих описаний в отдельности или из общего количества в целом может быть использовано как уникальные элементы вашего торгового предложения или как основание для получения небольшого вознаграждения?
- Определите другие услуги, которые вы могли бы добавить к существующему предложению с тем, чтобы увеличить воспринимаемую клиентом выгоду.

СЕГМЕНТАЦИЯ

То, что не все клиенты одинаковы — довольно очевидно. Даже если создается впечатление, что все нуждаются в одинаковых услугах, значительные различия будут состоять в том, как, когда, где, почему и кто будет предоставлять обслуживание. Цена, которую различные клиенты готовы заплатить, также будет определяющим фактором относительно того, насколько сервис соответствует их индивидуальным потребностям. Чтобы позволить предприятию рационализировать свое предложение и увеличить прибыль, клиентов со схожими характеристиками можно сгруппировать в рыночные сегменты с целью достижения маркетинговых целей компании. Для формирования группы (сегмента) достаточно одной однородной характеристики, например, все мужчины в одной группе и все женщины — в другой; с другой стороны, все частные предприниматели — в одной группе, все товарищества — в другой, все компании с ограниченной ответственностью составляют третью группу, и, возможно, открытие компании с ограниченной ответственностью — четвертую. Чем больше однородных характеристик будет накладываться, тем больше определенных типов клиента может быть выделено. Например, все вегетарианские рестораны в Лондоне содержат частные предприниматели; в эти рестораны необходимо осуществлять специализированные поставки на транспорте с морозильной/холодильной установкой ежедневно рано утром.

Нишевой маркетинг, ориентированный на определенный тип клиентов, может быть очень прибыльным. Поставщик услуг, чей бизнес основан на продаже или обеспечении товарами определенного вида, сознательно не строит свою стратегию продаж

только лишь на объеме. Поэтому его товарные запасы могут быть меньше, чем при осуществлении продаж исключительно за счет объемов, и это может не только уменьшить потенциальные проблемы с наличным оборотом, но и принести более высокий доход с оборотного капитала. Меньшее количество продаж, но по более высокой цене, позволяет поставщику за счет хорошего обслуживания сохранять лояльность клиентов и более-менее предсказуемый уровень развития бизнеса на протяжении среднего и долгосрочного периодов (см. главу 5 “Цена и прибыль”). Поскольку клиенты обычно вовлечены в процесс обслуживания, и цепочка поставок максимально сокращена, поставщики услуг, как правило, намного ближе к своим клиентам/потребителям, чем изготовители товаров к своим. Одна из причин больших затрат на рекламу потребительских товаров в СМИ состоит в том, что производители не знают, кто их потребители. И, конечно же, очевидно, что производители тратят еще большие суммы на рыночные исследования с целью определить это. Поставщики услуг, с другой стороны, вполне могут знать многое обо всех своих индивидуальных клиентах. Как мы убедимся позднее, это знание может сыграть ключевую роль в определении оптимальных маркетинговых стратегий, особенно относительно решений, касающихся ценовой политики, рекламы и продвижения товаров и услуг, а также стратегического развития предприятия. Для поставщика услуг сегментация имеющихся клиентов часто может базироваться на сведениях о рынке, которые либо легко доступны в рамках конкретной компании, либо вообще относительно легко доступны.

Существуют различные рыночные сектора, к каждому из них поставщики услуг, вероятно, должны применять различные подходы. Каждый сектор может быть сгруппирован в составные сегменты, представляющие собой однородные группы потенциа-

льных клиентов. Сектора в основном представляют среду, в которой предоставляются услуги, а основные группы клиентов часто различаются по своему происхождению или отрасли. Общественный сектор особенно часто отличается особыми требованиями к промышленным и коммерческим секторам, и каждый из них, в свою очередь, может регулироваться различными законами и системами контроля. В рамках промышленного сектора может быть рассмотрен автомобильный сектор или фармацевтическая промышленность, СМИ или сектор образования и т. д.

Цель сегментации состоит в том, чтобы оптимизировать маркетинговый процесс, сделав его более точным и, таким образом, более эффективным, производительным и выгодным. Поставщик услуг должен уметь организовать предоставление услуг клиенту так, чтобы это было воспринято как соответствующее должному уровню обслуживания, предоставленное в нужном месте, в нужное время, необходимыми методами и подходящими людьми. Тогда можно будет ожидать, что клиенты будут готовы заплатить необходимую цену за желаемое обслуживание. Важно, что сегментация позволяет поставщику услуг определить подходящий тип клиента, который ценит обслуживание, готов заплатить необходимую цену и воспользуется услугой снова. Безадресная реклама, напоминающая стрельбу по воробьям, неизбежно привлечет “жутких” клиентов. Правильное определение клиента — секрет успеха для многих фирм, и сегментация помогает облегчить сам процесс определения. Внимание управленцев может быть сосредоточено на оптимальном определении миссии и стратегии, необходимых для достижения заявленных целей.

В качестве примера того, как сегментация может помочь предприятию сферы услуг, рассмотрим случай с маленькой полиграфической фирмой, предла-

гающей разнообразные услуги полиграфии и дизайна и управляемой частным предпринимателем, которого мы назовем Кейт. Кейт определила следующие рынки для своих услуг:

Местные малые/средние предприятия

Дизайн и изготовление канцелярских принадлежностей (с символикой предприятия), рекламных буклетов/листочков и т. д.
Рождественские открытки и календари

Большие компании в радиусе 30 миль

Изготовление канцелярских товаров (с символикой предприятия) в больших объемах
Рождественские открытки и календари
Рекламная литература
Дневники

Благотворительные и другие организации

Рождественские открытки и календари
Лотерейные билеты и т. д.

Широкая общественность

Рождественские открытки
Канцелярские принадлежности для свадеб и личного пользования

Каждая из этих групп может быть определена как целевой рыночный сегмент. Заполняя таблицу соответствия “продукт/клиент”, Кейт может четко определить, что она предоставляет и кому (см. табл. 3.2).

Эту таблицу можно использовать по-разному, чтобы помочь маркетинговой стратегии Кейт, так как различная ценовая политика и рекламная деятель-

ность может быть применена в отношении каждого целевого рыночного сегмента. Эти проблемы будут освещены шире в соответствующих главах.

Услуга	Местные малые/средние предприятия	Большие компании	Благотворительные и другие организации	Широкая общественность
Дизайн	+	—	—	—
Изготовление канцелярских принадлежностей (с символикой предприятия)	+	+	—	—
Рекламные буклеты/листочков	+	+	—	—
Рождественские открытки и т. д.	+	+	+	+
Лотерейные билеты и т. д.	—	—	+	—
Канцелярские принадлежности для личного пользования	—	—	—	—

Рис. 3.2. Соотношение “продукт/клиент”

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Сегментация — это процесс классификации существующих и потенциальных клиентов в однородные группы, в которых объединены клиенты с подобными характеристиками. В общем случае к таким характеристикам можно отнести возраст, социально-экономические условия жизни, географическое/де-

мографическое положение, мотивы приобретения/использования той или иной услуги и т. д. Для предприятий можно использовать такие характеристики: размер предприятия, промышленный сектор, географическое положение, мотивы приобретения/использования той или иной услуги и т. д.

- Сегментация позволяет провести четкие границы, а значит сделать бизнес более эффективным. Это происходит вследствие сокращения требуемых объемов капиталовложений или увеличения денежного оборота.
- Лояльность клиентов может быть укреплена за счет услуг, созданных по индивидуальным запросам клиентов.
- Сегментация концентрирует внимание управленцев на клиентах и позволяет определить другие возможные области применения своих усилий.



“Сегментируйте Ваш рынок”

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Определите, кто ваши клиенты. Эта информация обычно более доступна для поставщиков услуг, чем для производителей товаров, поскольку между поставщиком услуг и клиентом/потребителем обычно нет цепочки посредников.
- Обратите внимание на любые определяющие характеристики, которые помогут сгруппировать потребителей в рыночные сегменты.
- Определите рыночные сегменты, в которых вы работаете в настоящее время.
- Определите рыночные сегменты, которые могли бы обеспечить дальнейшие возможности для предприятия.

СЕГМЕНТАЦИЯ, ОТБОР ЦЕЛЕВЫХ РЫНКОВ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Сегментация — первый этап трехступенчатого процесса, призванного помочь предприятию, бизнес которого связан с предоставлением услуг, в получении прибыли. После того как клиенты были объединены в однородные группы, наступает второй этап — отбор целевых рынков. Этот этап предполагает “нацеливание” услуг и связанной с ними рекламы и продвижение на конкретный целевой рынок.

Третий этап маркетингового процесса заключается в привлекательном для избранного целевого сегмента позиционировании услуги. Характеристики услуги и то, что о ней сообщает реклама, будет полностью зависеть от нужд и потребностей целевого сегмента.

Этот процесс сродни рыбной ловле. Первая часть процесса состоит в том, чтобы определиться, чего вы

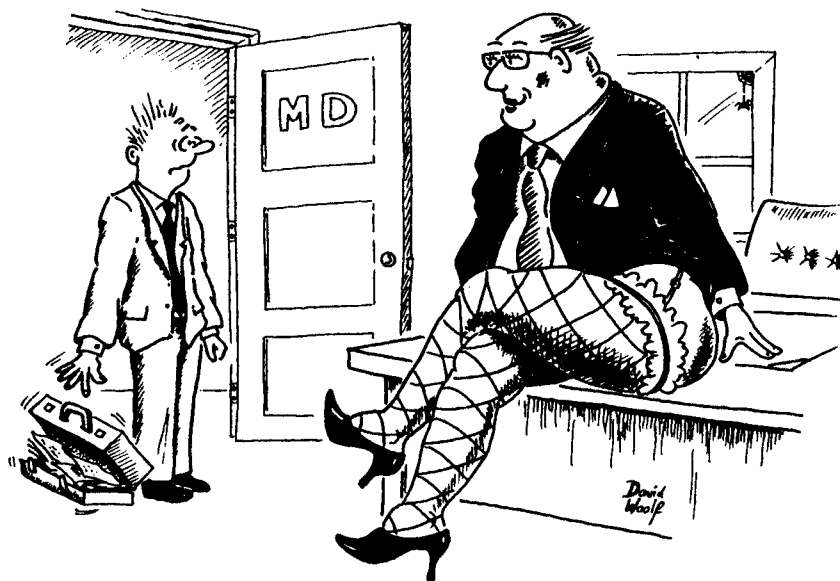
ожидаете от рыбалки, т. е. зачем вы этим занимаетесь. (Это может казаться очевидным, но удивительно, сколько предприятий начинают “ловить рыбу”, не решив точно, в чем заключается их миссия и каких измеримых результатов они желают достичь). Затем вы решаете, какую рыбу вы собираетесь ловить (сегментация), поскольку это значительно увеличивает ваши шансы на успех — вы сконцентрируете свои усилия на ловле именно этой рыбы. Вы проведете конкретные исследования, чтобы узнать, больше ли рыбы в этом году, чем в прошлом, т. е. каковы тенденции и насколько реальны ваши планы. Это и есть знание рынка, столь важное для предприятий.

Дальнейшее исследование будет способствовать возрастанию ваших шансов на успех. Вы узнаете столько, сколько будет возможно, о привычках, присущих именно этому виду рыбы. Ваш “целевой подход” в отношении конкретного вида рыбы будет заключаться в поисках лучшего места и лучшего времени года для ловли, и даже, возможно, лучшего времени дня, знаний о том, как и чем они питаются и т. д. Тогда вся эта информация позволит вам “позиционировать” ваши усилия таким образом, чтобы быть привлекательным для данного вида рыбы. Форель вы будете ловить в быстрой реке, используя мух в качестве приманки, просто потому что форель любит ловить насекомых, которые приземляются на поверхности воды. В то же время, скумбрию вы будете ловить в море и, возможно, использовать блесну, напоминающую мелкую рыбу, плавающую значительно ниже поверхности воды. Ловите ли вы форель или скумбрию, вы все же рыболов. Для предприятий это и есть — “знание своего клиента”.

Успешный маркетинг заключается в правильном позиционировании, которое позволит каждому типу клиента предложить то, что он желает, и, в какой-то степени, то, что он предпочитает. Например, прода-

жа мест на рейсы “Конкорда”, зависит во многом от того, являются ли целевые клиенты бизнесменами, которые ищут быстрый и удобный вид путешествия на дальнее расстояние, или они являются путешественниками на один день, желающими насладиться коротким полетом на “Конкорде”. Ожидания клиентов в каждом случае будут весьма различны, и обслуживание, и цена, и многие другие аспекты будут определены таким образом, чтобы удовлетворить их потребности. Билеты для путешественников на один день на “Конкорде” продаются как подарки или предлагаются как призы за продвижение других видов бизнеса. Таким образом, продажа билетов на “Конкорд”, подобно многим другим услугам, может принести прибыль поставщикам обслуживания, работающим на различных рынках как результат сегментации, целевого подхода и позиционирования.

Правильное позиционирование — это четкое определение каждого из семи “Р”, которые составляют комплекс маркетинга компании, и использование разновидностей этого комплекса для удовлетворения всех целевых сегментов рынка. То есть, это конкретное определение того, что желает видеть тот или иной тип клиента в качестве “товара”; как и где он предпочитает покупать его; сколько он готов заплатить за это; как лучше всего продвигать услугу; какое физическое свидетельство клиент может ожидать в качестве доказательства хорошего обслуживания; какой тип людей клиент предпочитает видеть предоставляющими обслуживание; как именно оно должно быть обеспечено.



Позиционируйте себя так, чтобы быть привлекательным для своего клиента ...

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Сегментация, отбор целевых рынков и позиционирование — три этапа процесса успешного маркетинга в сфере услуг.
- Отбор целевых рынков — это процесс выявления всего, что можно узнать о целевом рыночном сегменте и клиентах, которые его составляют, чтобы использовать эти знания для формирования целевого предложения.
- Позиционирование — это процесс придания услуге привлекательности для специфического целевого рыночного сегмента или рынка путем изменения одного или более из семи “Р” комплекса маркетинга предприятия.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Определите, какие рыночные сегменты будут вашей целью.
- Составьте список этих сегментов, расположив их по степени значимости для вас.
- Тщательно изучите первый выбранный вами целевой рыночный сегмент; определите тенденции на рынке и все, что необходимо знать о привычках и желаниях клиентов, которые составляют этот сегмент (см. главу 4 “Стратегические решения”).
- Составьте список из семи “Р” комплекса маркетинга и напишите напротив каждого из них, как именно та или иная часть комплекса будет лучше всего представлена, т. е., вашу формулу успеха при продажах каждому конкретному целевому сегменту.
- Сделайте это для каждого отобранного целевого рыночного сегмента.
- Перегруппируйте ваш список приоритетов целевых рыночных сегментов исходя из собранной вами информации и реальной оценки возможностей вашей фирмы.
- Если необходимо, перестройте ваше предложение услуг, чтобы оно в большей степени соответствовало потребностям ваших целевых сегментов, и планируйте вашу дальнейшую кампанию в отношении любого сегмента, который вы избрали и который мало вам известен.

4

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

“Какой дорогой мне идти отсюда?” — спросила Алиса, обращаясь к Чеширскому Коту. “Это зависит во многом от того, куда Вы хотите добраться”, — ответил Кот.

Льюис Кэрролл “Алиса в стране чудес”

В предыдущей главе были изложены маркетинговые понятия и техники сегментации, отбора целевых рынков и позиционирования. Эта глава о том, как компании выбрать рыночный сегмент и подходящий тип клиентов в рамках этого рынка. Это связано со сбором, анализом и использованием знаний, полученных в результате маркетинговых исследований, сбором сведений о рынке и обратной связи с клиентами. Этот процесс станет попыткой получить знания, которые приходят с опытом, без возможных последствий, являющихся результатом нежелательных катастроф в бизнесе.

Мы часто слышим, как бизнес-консультанты говорят своим клиентам: “Вы должны исследовать ваш рынок”, или “Вы должны понять ваш рынок”, и/или “Вы должны понять вашего клиента”. И все же, советуя, редко кто говорит, как такое исследование нуж-

но проводить и как такого понимания достигнуть. В этой главе мы попытаемся описать процессы, которые позволят вам собрать информацию, которая позволит позиционировать ваши услуги таким образом, чтобы быть привлекательным для вашего целевого клиента. Как сказано в предыдущей главе: если у вас нет клиента — у вас нет бизнеса.

К этому мы можем теперь добавить: если это не ваш клиент, то это и не ваш бизнес. Очень просто избирательно манипулировать статистикой или другими “результатами” исследований, чтобы доказать, что кое-что является возможным или невозможным. Правда лежит где-то посередине. В любом случае необходимо рассматривать все результаты исследований беспристрастно и с абсолютной объективностью.

ПРАВДА — ТАМ

Понимание вашего рынка является ключом к расширению ваших возможностей и выживанию в условиях конкуренции. Собственное представление о рынке, сформировавшееся у поставщика услуг, и знания, полученные в результате ведения дел на этом рынке в течение многих лет являются, конечно, неоценимым и реальным активом для бизнеса.

Их объем можно увеличить, создавая систему по сбору необходимых сведений о рынке и текущей информации как части повседневной работы, как собирают и регистрируют финансовые данные для управления предприятием. Анализ таких данных может быть привязан к производственным действиям, с тем чтобы можно было отследить рыночные тенденции и управленцы могли применить оптимальные стратегические решения для краткосрочного, промежу-



точного и долговременного успеха предприятия. Однако, это лишь одна перспектива, и она может быть обманчивой.

Общепринятые знания иногда могут преобладать над здравым смыслом, и мы остаемся слепыми, несмотря на очевидную правду. Например, веками европейцы полагали, что земля плоская. Это происходило несмотря на то, что наблюдая за парусным судном, показавшимся на горизонте и плывущим к берегу, люди собственными глазами видели сначала только мачту и, только потом появилось судно целиком. Если бы земля была плоская, сразу было бы замечено целое судно, хоть и в виде маленькой точки на горизонте, становящейся все больше и больше по мере приближения. Аналогично считалось, что Солнце вращается вокруг Земли; хотя так считалось потому, что люди наблюдали это каждый день.

Наличие информации, по крайней мере, еще из одного источника может, таким образом, стать особенно ценным для установления истины. Жизнь Галилея была бы намного легче, если бы у него в распоряжении имелись спутниковые фотографии Земли! Правда — действительно “там”. Наличие трех точек отсчета, несомненно, подтвердило бы информацию, так же как современной навигации очень помогают системы расположения спутника, которые основаны на тригонометрии маяков, так что бизнес-знания могут быть проверены путем рассмотрения в трехмерном измерении того же самого рынка. Как было сказано выше, собственная точка зрения поставщика услуг не оценима, но это знание может быть дополнено перспективами из двух других точек: с точки зрения определенного сектора экономики и точки зрения клиента.

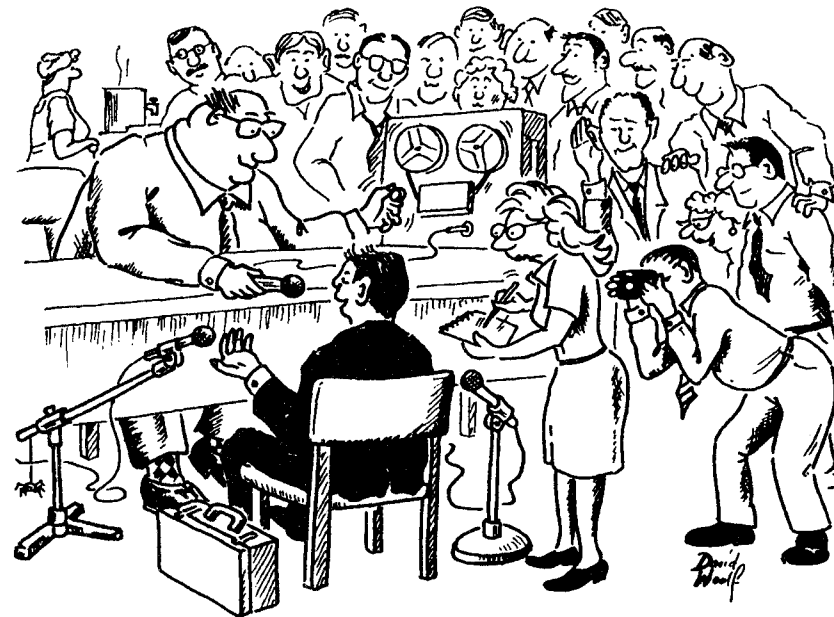
Взгляд с позиции предпринимателей и промышленников используется здесь как собирательный термин, используемый для описания информации, получаемой от любых заинтересованных лиц — участников рыночного процесса. Таким образом, в эту группу могут быть включены: публикации, обзоры, семинары, комментарии СМИ (в статьях, журналах, специализированных изданиях, газетах, на телевидении или в Интернете). Результаты конкурентов, их действия и комментарии, их рекламные и промоушн-кампании — все это дополняет представление о тенденциях рынка, равно как и информация с выставок, торговых ярмарок и показов. У поставщиков есть своя заинтересованность в понимании рынка, направленная на удовлетворение потребностей поставщиков услуг. Со взглядами профессиональных организаций, торговых ассоциаций и мнениями коллег на вспомогательных или смежных рынках стоит считаться, особенно относительно потенциальных возможностей или угроз, с которыми рынок может столкнуться в будущем.

Крайне важным для успеха является и понимание взглядов клиентов отобранного целевого рыночного сегмента. Понимание их взгляда и, возможно, попытки узнать то, чего они на самом деле хотят (см. главу 3), являются, вероятно, самой плодотворной исследовательской деятельностью, которую может осуществить поставщик услуг. Если ваши потенциальные клиенты обращаются не к вам, значит за подобными услугами они обращаются к вашим конкурентам. Обнаружив это, вы можете определить ваших реальных конкурентов, хотя до этого вы могли полагать, что это кто-то другой. Изучение того, почему предпочли услуги ваших конкурентов, а не просто предположение на эту тему, может иногда обнаружить неожиданные прописные истины. Предприятие может иной раз извлечь полезные уроки благодаря конкурентам. А определение уникальных предложений конкурентов, принимаемых клиентом, позволяет компании сопоставить их со своими собственными стратегиями (см. гл. 3, рис. 3.1).

Вы можете обнаружить, что ваши клиенты являются также клиентами вашего конкурента и что услуги, предлагаемые вами обоими, используются клиентами в разное время или удовлетворяют разные потребности. Клиентам мало присуще чувство верности по отношению к какому-то одному поставщику услуг для решения всех своих потребностей сразу, и они используют лучший (а возможно и единственный) вариант, доступный им в каждом конкретном случае. В качестве примера достаточно привести услуги страхования на внутреннем рынке. В любой семье все движимое имущество может быть застраховано через брокера, который рекомендовал тип полиса какой-то конкретной фирмы, тогда как страхование здания, возможно, было осуществлено через строительное общество, действующее от имени другой страховой компании. Туристическая страховка могла быть

приобретена через турагента, действующего также в качестве агента другого страховщика. Медицинское страхование может быть предоставлено работодателем, а страхование домашних животных может быть оформлено другой фирмой через ветеринара. Автомобиль может быть застрахован клиентом непосредственно по телефону!

В вышеупомянутом примере клиент не задумывается о том, стоит ли выяснять у брокера, организовавшего страховку имущества, о страховании самого дома, туристической страховке или страховке услуг ветеринара по проведению хирургической операции для домашних животных. Клиент просто не воспринимает этого брокера как реально присутствующего в этих рыночных сегментах вообще! Рыночная тенденция может состоять в том, что поскольку домовладелец привык покупать



Слушайте клиента

страховку на автомашину по телефону, то другие типы страховок им будут также приобретены по телефону, а телефон заменит брокера, являясь поставщиком услуг всех типов домашнего страхования.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Понимание вашего рынка является определяющим для успеха. Анализ тенденций может привести к удивительным результатам. В этом контексте целью исследования рынка должна быть оценка числа потенциальных клиентов и, следовательно, фундаментальная жизнеспособность бизнеса.
- Существует три возможных точки зрения, каждая из которых должна быть тщательно изучена: ваше собственное объективное знание рыночных тенденций и имеющийся опыт; взгляды и мнения относительно конкретного сектора экономики; взгляды и мнения клиентов и потенциальных клиентов. Чего на самом деле хотят клиенты?
- Знание ваших реальных конкурентов и их уникальных торговых предложений, а также того, как им удастся заполучить клиентов, может помочь вам в определении ваших собственных маркетинговых стратегий.
- Клиенты могут быть весьма проницательны, но в то же время и весьма неразборчивы в выборе предложений различных поставщиков услуг в зависимости от времени или своих потребностей. Чем больше вы знаете о поведении клиента, тем больше вы можете укрепить свой бизнес.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Разделите лист бумаги на три колонки. В первую колонку внесите все, что вы знаете о тенденциях в отобранном вами целевом сегменте рынка.

- Соберите столько новой информации об отобранном вами целевом рыночном сегменте, насколько это возможно.
- Во вторую колонку внесите результаты актуальных исследований рыночных тенденций в конкретном промышленном секторе. Подтверждает ли эта информация ваше понимание рынка (первая колонка) или часть этой новой информации противоречит вашим собственным представлениям?
- Используйте третью колонку для внесения результатов “живого” исследования конкретного рынка, проведенного среди клиентов и потенциальных клиентов. Запишите, чьими услугами они пользуются, по какому случаю и по какой причине. Выясните, почему они не пользуются вашими услугами. Выясните, как они воспринимают рынок, к каким категориям они относят различные товары и услуги. То, что они включают в какой-либо рыночный сегмент, может не совпадать с вашей классификацией, и, согласно их видению рынка, вы вообще можете не относиться к этому сегменту.
- Проанализируйте всю информацию, собранную вами, и используйте ее для определения оптимальной стратегии в рамках отобранного вами целевого рыночного сегмента.

ВЫ — НЕ ВАШ КЛИЕНТ

Простое, но, тем не менее, глубокое наблюдение, часто игнорируемое многими представителями сферы услуг, состоит в том, что они не могут быть своими собственными клиентами. Они — единственные люди в мире, не предлагающие что-либо сами себе. В сделке должны преобладать предпочтения клиента, его потребности, желания и его понимание качества. Очень легко впасть в заблуждение, полагая, что предлагаемое обслуживание является именно таким, которое понравится клиентам. Конечно, есть общее понимание о том, что является хорошим обслужива-

нием — это надежность, эффективность, быстрота, дружелюбие, вежливость и т. д. Но мы не знаем, в какой очередности клиент размещает эти достоинства. Например, оператор пассажирского парома может сконцентрировать свои усилия на обеспечении комфорта во время плавания, тогда как некоторые пассажиры более заинтересованы в том, чтобы скорее добраться к цели. Пассажиры, пересекающие Ла-Манш на своих автомобилях по пути в южную Францию, могут стремиться поскорее продолжить свою поездку. С другой стороны, некоторые пассажиры могут предпочесть неторопливый, удобный переход. Те же самые водители, возвращающиеся из южной Франции, могут предпочесть удобный паром назад в Англию, потому что у них будет время, чтобы отдохнуть после длинного пробега, перед заключительным этапом на пути домой.

Регулярное выяснение мнения клиентов, принятие во внимание их ответов позволяет поставщику услуг расположить приоритеты в обслуживании в том порядке, как того желает клиент. Такой поставщик услуг в результате будет рассматриваться как “естественный выбор” для клиентов в данном целевом рыночном сегменте. Важно также, что лишь один аспект комплекса маркетинга может также быть вопросом предпочтения — это ценообразование. Клиенты быстро дадут вам знать, считают ли они, что вы искренне заблуждаетесь, завышая цену за ваши услуги, а конкуренты подадут знак в виде разрыва в ценах. Занижение цены — это часто результат собственных представлений о деньгах поставщика услуг. Справедливая цена — это то, что клиент считает справедливым с точки зрения качества услуги.

Для удовлетворения потребностей клиентов необходимо произвести множество исследований с помощью самих клиентов. Понимание клиента заключается в изучении ответов на нижеследующие “откры-

тые” вопросы (вопросы, которые не допускают простого ответа “да” или “нет”):

- Кто покупатель? Кто клиент и кто потребитель? (См. главу 2).
- Что собой представляет клиент? Каковы характеристики выбранного вами целевого рыночного сегмента?
- Чего они хотят? Что им действительно нравится? (Что они оценили бы?)
- Каким образом они хотят получить это? Каким образом они предпочли бы заплатить за это? Как часто они предпочитают (или им необходимо) покупать?
- Почему они покупают это? (См. главу 3 “Особенности, преимущества, выгоды и предельная конечная выгода”.)
- Когда они покупают? Есть ли сезонность продаж? В какой период своей жизни они покупают?
- Где они покупают? Где они предпочли бы покупать? Как они предпочитают покупать?

Каждый из вышеупомянутых вопросов очевиден, но один из вопросов заслуживает дальнейшего рассмотрения: “Когда они покупают?” Этот вопрос указывает на то, что обычно есть некий “спусковой механизм”, который порождает интерес клиента к конкретной услуге.

Понимание этого спускового механизма может стать ключом к успешной рекламной кампании, так как деньги, израсходованные в этой точке, будут более вероятно учтены проницательным клиентом. Знание того, каким может быть спусковой механизм для различных типов клиентов, позволит поставщику услуг лучше предвидеть спрос и иметь возможность подготовиться к нему. Спусковой механизм может быть очевиден: например, конец учебного года в школах в июле — это начало основного курортно-

го сезона для семей. Он может быть и менее ясен: например, повышение цен на землю или собственность могут побудить людей составлять завещания. Так же как опытный рыболов знает, когда ожидать хороший улов, так и спрос на какие-то услуги может достигнуть пика в определенное время. Спрос на многие услуги может быть циклическим, повышаться и падать в соответствии с годовыми сезонами, погодой или факторами, действующими в течение более длительных временных отрезков, например число людей, достигших определенной возрастной группы. Потребность в услугах инструктора по вождению резко возрастает, когда возрастает число молодых людей, достигших 17 лет, а спрос на услуги финансистов возрастает, когда больше людей раньше срока уходят на пенсию или добровольно разрывают отношения с работодателем.

Часто спусковой механизм находится вне контроля поставщика услуг, но его действие можно предвидеть, поскольку это зачастую является результатом изменений в житейских обстоятельствах клиентов или в окружающей их среде. Понимание социальных, юридических, экономических и политических тенденций, затрагивающих клиентов, может быть бесценным в определении того момента, когда клиент может быть восприимчивым к предложению рынка. Технологический прогресс может способствовать приближению услуги к клиенту, а также расширению или разнообразию клиентской базы, создавая тем самым новые возможности для поставщика услуг. Аналогично изменения вышеупомянутых факторов могут представлять угрозу для существующего предложения услуг.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Вы — не ваш клиент.
- Ваши предпочтения являются в значительной степени неуместными. Значение имеет то, что хочет сам клиент.
- Предприятие сферы услуг станет более процветающим, если оно будет располагать свои приоритеты в той очередности, в которой это делают его клиенты.
- Занижения цены можно избежать, если проводить ценообразование в соответствии с представлениями клиентов о том, что является справедливой ценой.
- Понимание вашего клиента является результатом постановки множества “открытых” вопросов: Кто? Какой? Где? Как? Когда? и Почему? Далее следует получение ответов и внимательное их изучение. Предложение ваших услуг в соответствии с ответами клиентов позволит сделать их “естественным выбором” для ваших целевых клиентов.
- Вероятные возможности (и угрозы) для вашего бизнеса можно определить, если понять текущие и ожидаемые в будущем изменения социальных, юридических, экономических, политических и технологических факторов, окружающих вашего целевого клиента.
- Потенциальные клиенты могут знать о ваших услугах, но обычно существует спусковой механизм, который заставляет их реагировать и обращаться за услугами, которые вы предлагаете. Когда они покупают?
- Спусковой механизм может казаться очевидным, но могут также быть менее явные или более тонкие причины, которые вызывают потребность клиента в услугах.
- Определение спусковых механизмов и использование этих знаний поможет вам обеспечивать своевременную и подходящую рекламную идею для восприимчивых потенциальных клиентов.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Введите в ваше обслуживание системы, гарантирующие определение клиентских предпочтений и внимательное отношение к ним.
- Разработайте и осуществляйте политику сбора и сопоставления информации, полученной из ответов клиентов на открытые вопросы, приведенные выше.
- Перепроверьте вашу политику ценообразования, чтобы гарантировать соответствие ваших цен тому, что клиент считает справедливой ценой.
- Займитесь оценкой потенциальных возможностей и угроз, являющихся результатом изменений в социальной, юридической, экономической и политической среде, и определите, как технологический прогресс затронет ваших клиентов.
- Определите спусковые механизмы, которые делают ваших потенциальных клиентов восприимчивыми к вашей рекламной идее. В соответствии с этим расположите ваши планы в сфере маркетинга.

После ознакомления с аспектами обслуживания с точки зрения клиента, стратегией по определению целевых рыночных сегментов и механизмами по изучению их на следующем этапе необходимо решить, насколько жизненно важно обслуживание отобранного целевого рыночного сегмента для вашего предприятия, а также разработать ваши стратегические направления развития. В следующем разделе мы рассмотрим некоторые из факторов, затрагивающих выбор направлений для поставщика услуг.

Как и в любом проекте, на первом месте остается вопрос: “Чего на самом деле мы пытаемся достичь?” Второй вопрос: “Когда нам необходимо достичь этого?” И, наконец: “Какие временные, денежные, человеческие, транспортные, материально-технические и другие ресурсы нам понадобятся

для достижения цели?” Определение правильного направления развития предприятия зависит от того, где вы видите ваш бизнес, скажем, через три года. Каково ваше видение промежуточной и долгосрочной перспектив? Что должно стать главной целью предприятия и кому можно доверить миссию по достижению успеха? Прежде чем начать процесс планирования, необходимо определить жизнеспособность (или нежизнеспособность) выбранных целевых рыночных сегментов.

БЕЗУБЫТОЧНОСТЬ

Исследовав потенциальный целевой рынок, поставщик услуг должен знать минимальный уровень, необходимый предприятию для вхождения в рынок. Точка безубыточности для предприятия может быть определена как точка, в которой предприятие в состоянии покрыть все свои затраты, но еще не получает прибыль. Эта “критическая масса” может быть определена в виде минимального числа клиентов, необходимого для покрытия всех постоянных издержек и различных переменных издержек, связанных с предоставлением услуг этим клиентам. Подсчет числа клиентов, необходимых для достижения уровня безубыточности, основан на цене/ценах, которые устанавливаются за предоставление услуги. Параллельно, в финансовых терминах, безубыточность можно определить как уровень товарооборота (продаж), необходимый для покрытия постоянных и переменных издержек.

Число клиентов, необходимое для достижения безубыточности, может быть сопоставимо с прогнозом по выявлению потенциального количества клиентов, который является результатом маркетингового ис-

следования при условии применения “справедливых цен”. Вычисление может быть произведено на основе рыночного сегмента, необходимого для достижения адекватной прибыли. Поставщик услуг должен уметь оценить способность своей организации удовлетворить спрос, даже если число клиентов превышает уровень безубыточности, сделав таким образом предприятие жизнеспособным. Ограничения по времени, в плане физических ресурсов, или способности персонала могут означать, что конкретный рыночный сегмент не достижим для такого поставщика услуг.

Способность вычисления безубыточности основывается на знании финансовых затрат, сопряженных с поставкой услуг. Каждый элемент стоимости может классифицироваться как постоянные или переменные издержки. Постоянные издержки включают все те затраты, которые остаются неизменными независимо от числа клиентов. В такие затраты входит заработная плата, страхование, арендная плата, проценты по кредитам, оплата за отопление, свет и электричество, транспортные расходы и т. д. Переменные издержки состоят из любых затрат, понесенных непосредственно в результате обслуживания клиентов, и поэтому такие элементы стоимости могут увеличиваться или уменьшаться в зависимости от числа клиентов. Например, заработок повара в ресторане может быть включен в постоянные издержки, тогда как стоимость продуктов для обеспечения клиентов является величиной переменной, так как это зависит от количества посетителей (и их выбора меню).

Для того, чтобы вычислить безубыточность, сперва необходимо получить показатели продаж, прибыли и убытков. Стандартный способ вычисления прибыли (или убытков) состоит в том, что из показателя продаж вычитают общее количество переменных издержек. В результате будет получен показатель валовой прибыли. Если валовую прибыль разделить

на объем продаж, а результат умножить на 100 %, то будет определена удельная валовая прибыль, выраженная в процентах. Безубыточность будет обратно пропорциональна уровню удельной прибыли, то есть точка безубыточности уменьшится, если уровень GPM повышается. Другими словами, чем выше уровень GPM, тем ниже уровень продаж, необходимый для достижения безубыточности; чем ниже уровень рентабельности, тем выше уровень продаж, необходимый для достижения безубыточности.

Вычислив валовую прибыль, необходимо вычесть сумму постоянных издержек и, таким образом, будет получена чистая прибыль (или чистые убытки). Очевидно, что безубыточность будет прямо пропорциональна величине постоянных издержек. Если стоимость, скажем, страхования будет повышаться, то и уровень безубыточности также будет повышаться. Если экономия может быть достигнута за счет сокращения постоянных издержек, то уровень продаж, необходимый для достижения безубыточности, будет уменьшаться. Таким образом, можно сказать, что безубыточность является прямо пропорциональной постоянным издержкам и обратно пропорциональной GPM. Эти соотношения могут быть преобразованы в простое математическое уравнение:

$$\text{Уровень безубыточности} = \frac{\text{£ Постоянные идержки} \times 100}{\% \text{ GPM}}.$$

Число клиентов, необходимое для достижения уровня безубыточности, определяется путем деления числа безубыточных продаж на цену товара, взимаемую с каждого клиента. Конечно, чем выше цена, тем меньше необходимо клиентов для достижения уровня безубыточности. Установление цены, таким образом, является следствием позиционирования. То есть, можно выйти с предложением коммерческой

услуги, более привлекательным для небольшого количества платежеспособных клиентов или большого числа клиентов, которые находятся в нижнем или среднем ценовом рыночном сегменте.

Если вычисление безубыточности требует установления более высокой цены, чем первоначально было предусмотрено, предложенная услуга, ее качество может быть улучшено с незначительными издержками для поставщика услуги, чтобы увеличение цены способствовало жизнеспособности всего плана (см. главу 3 “Улучшенный товар и добавленная стоимость”). Как только безубыточность будет достигнута, предприятие будет получать.

Для таких поставщиков услуг, как консультанты или другие специалисты, у которых присутствуют только номинальные переменные издержки, безубыточность главным образом определяется стоимостью постоянных расходов, связанных с их бизнесом, так как их уровень удельной прибыли (GPM) равняется почти 100 процентам. Чтобы увидеть путь прохождения “безубыточности” к конкретному уровню прибыли, необходимому вам, просто прибавьте конкретную величину постоянных издержек в уравнение.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Для принятия стратегических решений вам, для начала, необходимо установить цели вашего предприятия. (Если на поле нет ворот, как вы узнаете, что забили гол?)
- Безубыточность — это уровень продаж, необходимый для покрытия всех издержек, постоянных и переменных, прежде чем будет получена прибыль. Тогда прибыль накапливается с увеличением продаж за вычетом переменных издержек, понесенных в результате дополнительных продаж.

- Удельная прибыль — это величина, получаемая после того, как из объема продаж были вычтены переменные издержки. Уровень удельной прибыли — это удельная прибыль, выраженная в виде процента от объема продаж.
- Безубыточность равняется числу постоянных издержек, умноженных на 100 и деленных на уровень удельной прибыли.
- Вычисление безубыточности поможет определить жизнеспособность предложенной услуги, так как необходимое количество безубыточных продаж может быть сопоставимо с предположениями маркетинговых исследований относительно вероятных клиентов, и уровне цен, который они готовы заплатить. (Не только “имеется ли провал на рынке?”, но и “не находится ли рынок в провале?”)

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Поставьте перед собой четкие финансовые и качественные (с точки зрения обслуживания) цели как промежуточные и долгосрочные задания.
- Вычислите безубыточность для вашего предприятия.
- Вычислите уровень удельной прибыли, который достигается при реализации каждого типа обслуживания, предлагаемого вами для каждого целевого рыночного сегмента, в котором вы работаете.
- Соотнесите безубыточность с рыночными тенденциями и предположениями. Удостоверьтесь, что существует достаточно много потенциальных клиентов для предоставления ваших услуг и получения прибыли. Вычислите диапазон цен в зависимости от позиционирования на рынке и числа ваших потенциальных клиентов в пределах каждого целевого рыночного сегмента.
- Определите оптимальное позиционирование для каждого целевого рыночного сегмента.

СЕТКА ПЛАНИРОВАНИЯ

Сетка планирования — простой и вместе с тем мощный инструмент, который значительно облегчает принятие стратегических решений, особенно для определения направлений развития бизнеса. Она подобна таблице, поданной в главе 3 (рис. 3.2), которая использовалась для иллюстрации сегментации и была представлена в форме матрицы (см. рис. 4.1). Целевые рыночные сегменты определены и приведены в верхней строке, а виды предлагаемых услуг — ниже. Для действующего предприятия готовая матрица может быть составлена с указанием того, какие услуги представляются и каким типам клиентов. Таким образом, мы также фиксируем фактический уровень ежегодных продаж, соответствующий каждой категории, а не только отмечаем сам факт наличия продаж. В нижней строке и последней колонке отображены суммы для каждого ряда или колонки, а в нижней правой ячейке отображена общая сумма всех продаж. При запуске нового предприятия сетка планирования может использоваться для составления прогноза продаж для каждой категории, и таким образом могут быть получены данные о полном товарообороте, скажем, за первый год.

Таблица 4.1. Сетка планирования

Целевой клиент	A	B	C	D	Сумма
Услуга					
1	J	J		J	JY1
2	J		J		JY2
3		J	J		JY3

Окончание табл. 4.1

4	J		J		JY4
5	J			J	JY5
6			J		JY6
					Общая сумма
Общее количество	JXA	JXB	JXC	JXD	JXY

Та же самая сетка планирования может использоваться для записи результатов маркетингового исследования, акцент в котором делается на определении числа клиентов, которые составят возможный рынок в каждом сегменте. Рыночная доля — это соотношение достигнутого товарооборота и прогнозируемых общих продаж, возможных в данном сегменте.

Наряду с данными о продажах, зафиксированными в каждом действующем сегменте, должна существовать возможность фиксации уровня удельной прибыли (GPM), достигнутого в каждом случае. Этот анализ дает возможность получить дополнительный показатель, необходимый для стратегического планирования предприятия, так как определенная деятельность может привести к большим продажам, но низкому уровню удельной прибыли, а другие подразделения предприятия могут показать более низкий уровень продаж с более высоким процентом удельной прибыли.

Анализ существующих продаж с разбивкой их по соответствующим составным сегментам дает возможность получения наглядной картины о состоянии предприятия. Это облегчает принятие стратегических решений, хотя необходимо считаться и с безубыточностью, и с реальными возможностями предприятий.

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Проникновение на рынок

Увеличение уровня продаж существующих услуг для существующих типов клиентов, которые, как правило, покупают определенные услуги, известно как проникновение на рынок и является, вероятно, стратегией роста с наименьшей степенью риска. И хотя возникает необходимость в увеличении численности персонала и наращивании ресурсов, нет необходимости осваивать какие-либо новые навыки, кроме тех, которые призваны справиться с ростом предприятия. Ожидаемый уровень удельной прибыли (GPM) будет известен, равно как и показатели рентабельности и прибыли, полученной на единицу инвестированного капитала (ROCE). Поэтому риск может быть оценен на основе знаний, уже полученных в результате предоставления конкретных услуг в определенных рыночных сегментах. Главной заботой остается обслуживание и контроль за соблюдением качественных стандартов по мере роста предприятия.

Фиксируя показатели продаж существующих услуг для существующих типов клиентов в сетке планирования, мы тем самым определяем, в каких сегментах конкретные услуги не реализуются. Поскольку заполнение всех граф в сетке не является основной целью, имеет смысл выяснить, какие из пустых граф могли бы содержать данные о потенциальных возможностях для развития предприятия, и можно ли дополнить такую таблицу новыми типами клиентов или услуг.

Есть только два способа увеличить товарооборот: найти новых клиентов (т. е. клиентов, которые не знакомы вам, и, которые, возможно, впервые восполь-

зуются вашими услугами, или которых вам удалось увести у ваших конкурентов); продавать больше уже имеющимся клиентам. (В свою очередь, есть только два способа продать больше имеющимся клиентам: или продавать больше всякий раз, когда они покупают, или заставлять их покупать чаще.)

Развитие рынка

Наращивание предоставления существующих услуг в новых рыночных сегментах известно как рыночное развитие. Расширение географии клиентской базы может быть примером рыночного развития. Такая стратегия несколько рискована, поскольку есть соблазн предположить, что новые типы клиентов будут подобны уже имеющимся. Глубокое исследование, о котором упоминалось выше, поможет минимизировать риск неправильного понимания этой стратегии. Маркетинговая стратегия состоит в том, чтобы продвигать существующие услуги в направлении именно нового типа клиентов, хотя сами услуги остаются неизменными. Для проведения исследования и внедрения конкретной услуги для новых клиентов потребуются финансовые расходы. Прежде всего стоит подумать об увеличении численности персонала и обеспечении надлежащего обучения для него, равно как и для персонала головного офиса, которому предстоит иметь дело с увеличением объема работ и различными типами клиентов.

Развитие обслуживания

Общепризнанным фактом в бизнесе является то, что, по крайней мере, в пять раз легче и в пять раз дешевле продать что-либо имеющемуся клиенту, чем

найти нового клиента. Развитие обслуживания — это процесс, когда существующим клиентам предлагаются новые услуги (то есть, услуги, которые им ранее не предлагались). Примером может служить агент по недвижимости, предлагающий различные схемы получения закладных клиентам, приобретающим собственность, или банк, предлагающий целый спектр страховых услуг своим же клиентам. Здесь риски могут возникнуть из-за высокой диверсификации, что может привести организацию к утрате сильных позиций в ее основной деятельности и снижению качества или дать клиенту повод усомниться в поставщике услуг как в специалисте в своей основной сфере деятельности. Для введения новых услуг потребуются провести тестирование, что невозможно без финансовых вложений. Необходимо будет обратиться к вопросам подготовки кадров для обеспечения новых услуг. Вследствие этого и денежные поступления, и общая доходность сократятся в кратко- и среднесрочной перспективе.

Как правило, любая услуга должна непрерывно изменяться, развиваться и обновляться для сохранения своей позиции на существующем рынке, поскольку клиенты, становясь все более проницательными, считают, что непрерывный процесс развития обслуживания является обязательным. Не стоит пробовать расширяться одновременно путем развития рынка и путем развития обслуживания, поскольку это может ослабить позиции в сфере основной деятельности и привести к тому, что управленцы могут “потерять мяч в выгодном положении”.

Маркетинговое исследование могло бы определить возможности для предоставления совершенно новых услуг новым клиентам. Вхождение в такой рынок подобно любому старту и, естественно, несет в себе высокий процент риска, поскольку потребуются приобретение новых навыков и знаний. Ведь органи-

зация должна будет “войти в новый крутой поворот”, для того чтобы быть в состоянии быстро достигнуть потенциала, намеченного маркетинговым исследованием. Путем осуществления такой стратегии или любого типа расширения, может быть слияние или приобретение компаний. Некоторые из рисков, свойственных этому подходу, были отмечены в гл. 3.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Сетка планирования является графическим изображением сложившейся или проектируемой матрицы продаж предприятия.
- Она может быть также использована для записи результатов исследования для каждого целевого рыночного сегмента и для того, чтобы зафиксировать уровень удельной прибыли (GPM), достигнутый в каждом сегменте, чтобы определить особенно выгодные сферы бизнеса.
- Развитие предприятия может осуществляться путем рыночного проникновения на рынок (продажи тех же услуг большему количеству аналогичных групп клиентов); развития рынка (продажи существующих услуг новым группам клиентов или в новом месте); развития обслуживания (продажи новых услуг существующим клиентам) или запуска нового предложения (продажи новых услуг новым клиентам). Каждое направление необходимо рассматривать в свете его преимуществ, с оценкой свойственных ему затрат и рисков.
- Развитие в более чем одном направлении сразу может ослабить позиции организации.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Постройте сетку планирования для вашего предприятия.
- Зафиксируйте показатели прошлогодних продаж, соответствующие каждому типу услуг, предлагаемых каждому типу клиентов. (Если ваша организация не ведет такие записи, установите подобную систему базы данных для ведения таких записей).
- Зафиксируйте результаты маркетинговых исследований в соответствующих частях таблицы.
- Зафиксируйте уровень удельной прибыли (GPM), который вам удастся достигнуть по каждому типу услуг, в каждом целевом рыночном сегменте.
- Рассмотрите возможные эффективные способы развития вашего предприятия путем проникновения на рынок, развития рынка, развития обслуживания или запуска нового предложения. Мыслите неординарно. Рассматривайте абсолютно новые (для вас) услуги, которые вы могли бы предоставить вашим имеющимся клиентам; рассматривайте абсолютно новые рыночные сегменты, которые могли бы стать вашими для существующих услуг.
- Остерегайтесь чрезмерной перегрузки для вашей организации, пробуя развиваться в более чем одном направлении одновременно.

ВИДЕНИЕ И МИССИЯ

Очень часто предприятия сферы услуг сталкиваются с предложениями, которые выходят за рамки их основной деятельности, и им сложно отказаться от таких предложений, потому что это работа, обеспечивающая товарооборот. Однако в долгосрочной перспективе предприятия, имеющие более четкое представление о своей цели и задачах, скорее преуспеют и заработают хорошую репутацию в той сфере, где они прилагают все усилия. Главная причина не-

удач для начинающих бизнесменов — изначально не продуманные личные и бизнес-цели. Много раздумий и усилий часто сопровождают развитие предприятий в новых направлениях, но немного внимания уделяется тому, куда приведет это направление в конечном счете и какую стратегию выхода на рынок предстоит избрать отдельным владельцам.

Именно видение мотивирует людей и побуждает предприятие идти вперед. Видение — это вызов, но вызов, основанный на реалистических амбициях в пределах определенного отрезка времени. Это определение предприятием своего желаемого и конкурентоспособного места, скажем, через три, пять или десять лет (насколько можно предположить, чего можно ожидать в будущем). Видение провозглашает цели бизнеса, что может быть очень полезным для руководителей управленцами и персоналом, когда они сталкиваются с необходимостью создавать или интерпретировать политику корпоративных решений в реальной жизни, как это часто случается, в рамках сферы услуг. В качестве примера провозглашенного видения могут служить “цели XYZ, которые могут быть естественным выбором для услуг ABC всюду в Европе”. Временной диапазон достижения целей может быть и не оглашен, но будет известен всему персоналу организации.

Определенные вехи должны быть расставлены так, чтобы уровень успеха предприятия мог быть оценен и было ясно, как далеко предстоит идти, чтобы достигнуть долгосрочных целей. Эти цели-показатели могут быть абсолютными или соотноситься с предыдущими годами или с позициями конкурентов, что позволит учитывать непредвиденные внешние факторы. Например, “Мы планируем увеличить число наших клиентов до 1000 чел. в течение 2 лет”, “Мы увеличим нашу клиентскую базу на 25 процентов в год на протяжении последующих 12 месяцев”,

“Мы будем увеличивать наш удельный вес на рынке на 2 процента ежегодно в течение следующих 3 лет”. В этом случае для прохождения каждого этапа для каждого человека в рамках организации может быть разработан план действий. Прохождение всех вех, и в конечном счете достижение заявленного видения, является важным моральным фактором в рамках организации и, естественно, способствует утверждению дальнейших амбициозных планов.

Вас сдерживает не то, кем Вы являетесь. Вас сдерживает мысль о том, что Вы кем-то не являетесь!

Утверждение видения может сопровождаться утверждением ценностей организации и способов, при помощи которых это все достигается. Для предприятия сферы услуг жизненно необходимо увериться в том, что и управленцы, и персонал имеют общие ценности. Тот факт, что услуги являются бизнесом для человека, означает, что корпоративный климат и культура должны способствовать удовлетворению (и, если хотите, ублажению) клиента. В сфере услуг ключевым компонентом достижения успеха часто являются ценности создателя предприятия и страсть к своему делу. Когда это пронизывает всю организацию и разделяется каждым сотрудником, отношения между клиентом и поставщиком услуг могут перейти на личный уровень, т. е., по сути, уровень, который максимально удовлетворяет клиента.

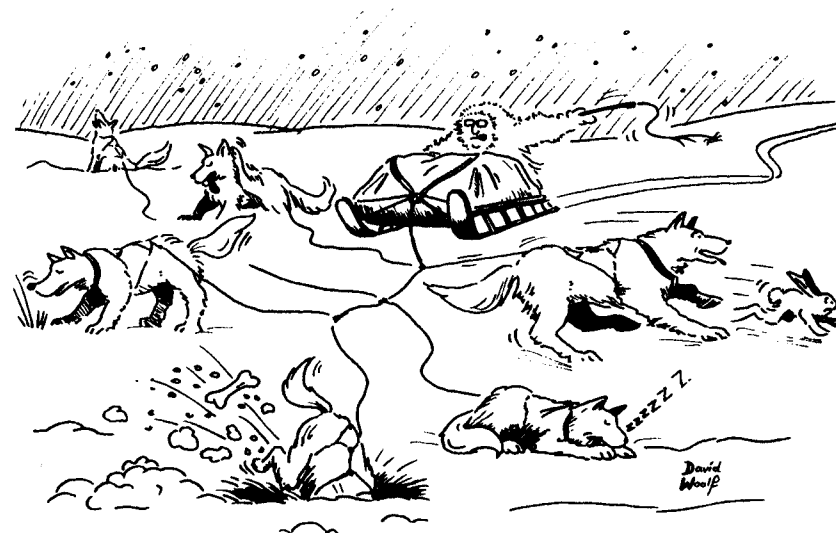
Утверждение миссии говорит о том, чем предприятие занимается. Это — утверждение цели, которой руководствуется предприятие. Оно также обычно содержит определение того, какой рынок находится в сфере интересов предприятия, и общую идею относительно того, для какого клиента предназначены услуги предприятия. Примером утверждения миссии мог-

ли бы быть следующие заявления: “Мы обеспечиваем быстрые и эффективные решения для компьютерных сетей и инсталляционные услуги для малого и среднего бизнеса, для тех, кто ценит личное обслуживание по конкурентоспособным ценам”. Такое утверждение содержит доступную информацию о сущности бизнеса для служащих, клиентов, поставщиков, инвесторов и т. д. Оно также определяет необходимые руководящие принципы, с помощью которых могут быть оценены предложения по работе, чтобы реализовать намеченный курс предприятия. Это дает возможность говорить “нет”. (Если предложения о работе необходимо отклонить, всегда стоит передать ее кому-либо из сетевых партнеров фирмы. Замечено, что часто коллеги по бизнесу не остаются в долгу и со временем отплачивают тем же.) Если характер и цель предприятия не могут быть описаны одним предложением, то, вероятно, причина в том, что его миссия не была продумана, и это впоследствии затруднит вхождение услуги на рынок. Другими словами, если вы не можете описать характер и цель вашего бизнеса одним предложением, вы не вправе ожидать, что другие поймут то, чем вы занимаетесь.

Директора или владельцы многих существующих предприятий могут указать на то, что они никогда не утруждали себя изложением видения, ценности или утверждением миссии. Если это верно, то значит, они все еще могут передавать эти понятия другими способами. И мы никогда не услышим о тех предприятиях, которые потерпели неудачу из-за отсутствия ясности в принятии стратегических решений!

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Предприятия, вероятно, будут более успешными, если они знают, куда идут.
- Предприятия, вероятно, будут более успешными, если директора, владельцы, менеджеры и персонал знают, в каком направлении движется предприятие, а цель является здоровой мотивацией.
- Утверждение видения должно определять амбициозные, но вместе с тем достижимые, долгосрочные цели.
- Утверждение видения проводит черту, у которой фирма может сказать “нет” той работе, которая отвлекает ее от намеченного курса к успеху. Это также порождает следующий вопрос: какой должна быть стратегия по выходу на рынок?
- Вехи на пути к промежуточным целям по реализации видения должны быть расставлены чаще. Принимая во внимание, что утверждение видения может быть весьма широким по своей сути, цели должны быть определенными и измеримыми. Команда сплочается крепче, когда все члены имеют общие ценности. Корпоративную культуру обычно определяет создатель предприятия или его директора, хотя они того или нет.
- Утверждение миссии провозглашает то, чем занимается предприятие. Это — утверждение цели, которая направляет действия организации и обычно включает в себя определение того, какой рынок находится в сфере интересов предприятия, и общую идею относительно того, для какого клиента предназначены услуги предприятия. Это еще один необходимый критерий, чтобы сказать “нет” ненужному виду деятельности и позволить управленцам и персоналу осуществлять разумные решения.



*“Тяните все, но, по крайней мере,
в одном направлении!”*

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Запишите утверждение видения вашего предприятия.
- Обсудите это и донесите до каждого члена организации.
- Если вы владелец, подумайте, в чем предприятие зависит от вас лично.
- Установите вехи для организации в целом, а цели и задачи — для каждого в отдельности.
- Решите, какой должна быть корпоративная культура и живите с этим.
- Продвигайте общность ценностей среди всех членов организации.
- Запишите утверждение миссии одним предложением.
- Обсудите это и донесите до каждого члена организации.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ С ЦЕЛЮ ПОЛУЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ

“Минимальные затраты — это не путь к максимальной прибыли”.

Ценообразование может быть причиной проявления эмоций клиентов. Тем не менее, для предприятия жизненно важно установить правильную цену и получать прибыль, чтобы обеспечить свое выживание и способность к росту и развитию. Есть старая поговорка, которая гласит: “Качество помнят, после того, как о цене забыли”, и это, пожалуй, справедливо для сферы услуг ввиду вариативной природы услуг. В памяти клиента должны оставаться качество услуги, возможно, ее эффективность, быстрота или дружелюбие персонала и т. д. Если цена — это все, о чем вспоминают, то проблемы следует искать в идее, лежащей в основе услуги или в способе предоставления услуги.

Качество, по сути, связано с понятием ценности денег. С точки зрения клиента, цена — это часть совокупной стоимости денег. Совокупная стоимость, на которую рассчитывает клиент, может включать его собственную оценку стоимости своих усилий и времени, затраченных на то, чтобы воспользоваться услу-

гой. Эту оценку клиенты вполне могут сопоставлять с общей стоимостью своего времени, денег и усилий, затраченных в случае, если бы они не воспользовались этой услугой. Ценность денег есть прямое соотношение между полученными выгодами и понесенными затратами. Слово “цена” отсутствует в этом определении ценности денег. Вот почему иногда используется термин “воспринимаемая ценность денег”, так как этим признается, что понятие ценности может существовать только в восприятии клиента. Согласно этому термину, приобретая товары и услуги, клиент покупает выгоды, а не сами товары или услуги. Компания может считать, что предложила хорошую цену, но лишь клиент определяет реальную ценность.

Некоторые проблемы, касающиеся ценообразования приобретаемых товаров и услуг, уже поднимались в предыдущих главах, и политика ценообразования всегда остается краеугольным камнем комплекса маркетинга. Однако, нельзя позволить доминировать этому фактору в сфере обслуживания. Вероятно, любой продавец должен владеть только двумя навыками: уметь продавать и уметь привести серьезный довод, почему продажа не состоялась! Если продавец жалуется, что контракт был упущен исключительно из-за цены, вероятно, на самом деле, это означает, что услуга предлагалась клиенту не в виде выгоды для него и что цене позволили доминировать на этапе получения заказа, а не на этапе продажи. Продавец не должен допускать такую ошибку. Создать конкурентоспособную услугу невозможно, если организация фактически покупает клиента, вместо того чтобы продавать нужные услуги своим клиентам в нужное время и в нужном месте.

Там, где цена услуги не является предметом переговоров, например как в случае со средствами обслуживания и коммунальными услугами, цена, запрашиваемая поставщиками средств обслуживания и коммунальных услуг, варьируется согласно числу

“единиц потребления”, измеряемых в количестве, времени или расстоянии. Поскольку услуга может быть адаптирована под клиента, для поставщика услуг важнее мыслить в контексте структуры ценообразования или политики ценообразования, а не просто установленной цены. Цена чашки чая может быть определена, но цена обслуживания зависит от того, когда необходим чай, как быстро он будет подан, где он будет подан, с чем предпочитают чай, нужно ли молоко, сахар или лимон, будет ли он подан горячим или как “айс-ти”, откуда вода и чьи средства обслуживания будут использоваться для приготовления чая! У консультантов и других профессионалов вообще не существует фиксированной оплаты, у них есть способ вычисления платы. Цена за услугу может быть предметом для переговоров между поставщиком услуги и клиентом, особенно если клиент изначально вовлечен в процесс обслуживания и часто непосредственно связан с поставщиком услуг.

Независимо от обстоятельств, цена должна рассматриваться как справедливая обеими сторонами, особенно когда клиент обращается не впервые или по чьей-либо рекомендации. С точки зрения клиента, справедливость цены будет зависеть от качества услуги, как оно воспринимается клиентом. С точки зрения предприятия, правильная структура ценообразования услуги состоит в том, чтобы лучше всего обеспечить достижение краткосрочных, промежуточных и долгосрочных целей организации.

Предприятия, предоставляющие множество услуг в различных сегментах или местах, сталкиваются с ситуацией, когда структура оценки в одной сфере конкурирует с собственными предложениями в другой сфере, пожирая собственные усилия. Подобные примеры иногда встречаются в индустрии пассажирских путешествий.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Цены могут быть предметом эмоций. Тем не менее, для предприятия жизненно важно назначать адекватную цену и получать прибыль, чтобы обеспечить свое выживание и развитие. Правильная цена призвана оптимально удовлетворять краткосрочные, промежуточные и долгосрочные цели организации.
- Предприятие может запросить хорошую цену за предлагаемый уровень обслуживания, но лишь клиент определяет ценность услуги. Если цена — это главное, что запомнил клиент, то обслуживание было неадекватным.
- Если цена является доминирующим фактором в предложении услуги, значит другие возможные компоненты комплекса маркетинга не рассматривались.
- Максимальная прибыль от продажи услуг не может быть получена путем “покупки” клиентов за счет очень низких цен.
- Многим поставщикам услуг необходима структура оценки, а не единственная, “пригодная” на все случаи, цена.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Определите краткосрочные, промежуточные и долгосрочные цели для вашего предприятия. Они должны быть измеримыми, достижимыми, реалистичными и привязанными ко времени. (Другими словами, SMART.)
- Опросите некоторых из ваших клиентов или потенциальных клиентов, на каком месте они бы разместили цену в списке из шести характеристик обслуживания, которое вы предлагаете. Типичный список мог бы включать, скажем, местоположение, гибкость в поставке услуг, ассортимент различных уровней обслуживания, быстроту обслуживания, личное внимание и цены.
- Помните, что вы — не ваш клиент. Не делайте никаких предположений о том, какую цену ваши целевые клиенты готовы заплатить.

- Регулярно сопровождайте продажи “открытыми” вопросами к клиентам: спрашивайте их о том, что у них остается в памяти об обслуживании.
- Укажите факторы, которые определяют вашу структуру оценки, например, крайние сроки (клиентов или ваши), местоположение, ваши цели, ваш имидж и т. д.

КРИТИЧЕСКИЕ ТОЧКИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ОЖИДАНИЯМИ КЛИЕНТА

Ценообразование — лишь один элемент из семи “Р” комплекса маркетинга, и если должное внимание было уделено совершенствованию остальных шести факторов, то для клиента, вероятно, в отношении цены будет иметь значение ожидаемая критическая точка ценообразования. Критическая точка ценообразования (КТЦ) — это, в принципе, ориентировочная максимальная цена, которую клиент готов заплатить. КТЦ, как правило, является целым числом. Например, до 250 фунтов; или, менее 5 фунтов. Критическая точка ценообразования никогда не является неизменной величиной.

Определение критической точки ценообразования, в значительной степени, связано с управлением ожиданиями клиента. От потребителей различных услуг, начиная с ремонта стиральных машин и заканчивая турпакетами для отпускников, можно часто слышать высказывания типа: “Конечно, это оказалось дороже, чем мы планировали, но мы согласились, что стоило заплатить немного больше за дополнительную гарантию/комфорт, и т. д.”; или, например: “Калькуляция была на 750 фунтов, но фактически счет составил 728 фунтов”.

Некоторые клиенты действительно хотят тратить много денег на услуги для того, чтобы получить лучшее, сократить возможный риск (или избежать его) или, может быть, доказать принадлежность к элите, убедить в чем-то инвесторов или правительственных чиновников, или по какой-то другой причине, которая позволит считаться человеком, тратящим много денег. В этом случае та очевидная сумма, которую доплачивают до критической точки ценообразования или платят сверх нее, является критерием, с помощью которого могут быть “измерены” дополнительное качество, ценность или полученный статус. В приемной одной бойкой ремонтной фирмы на кусочке формуляра к стене было прикреплено следующее сообщение для клиентов:

ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ ХОРОШО, БЫСТРО И ДЕШЕВО!

Это может быть быстро и дешево — но это не будет хорошо!

Это может быть хорошо и дешево — но это не будет быстро!

Это может быть хорошо и быстро — но это не будет дешево!

ПАКЕТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

В тех случаях, когда товар состоит из нескольких компонентов, представляющих собой комплекс продуктов и услуг (скажем, продажа компьютеров и их инсталляция), или ряда аспектов услуги, объединенных вместе (например, передвижная парикмахерская), тогда ценообразование может осуществляться

двумя основными способами. Во-первых, путем применения комплексной (“все включено”) цены, которая покрывает весь пакет услуг, или путем оценки каждого компонента в отдельности.

Преимуществом ценообразования по принципу “все включено” (цена при этом может быть различной для каждого клиента) является то, что и клиент, и поставщик услуги точно знают, каким будет результат сделки в контексте ожидаемых выгод и условий оплаты. Это также позволяет поставщику услуги решить, предлагать ли номинальную скидку для каждого компонента пакета, не востребованного конкретным клиентом. Такая скидка не обязательно будет отражать цену, запрашиваемую за такой компонент услуги, если бы это было продано отдельно; но этого достаточно для клиента, чтобы почувствовать, что удалось добиться своего. Для клиента цена в пакете, вероятно, затруднит возможность сравнить различные пакеты, предлагаемые конкурентами.

С практической точки зрения, высокое процентное соотношение постоянных и переменных издержек, характерное для большинства услуг, мешает правильно распределять затраты между различными услугами, и по мере того, как предприятие увеличивает свой ассортимент услуг, оценка затрат труда становится все более и более произвольной. Во многих случаях может иметь место высокий уровень взаимозависимости между различными предоставляемыми услугами. Оба этих фактора благоприятствуют формированию цен “в пакете” или “в связке”, что особенно способствует прибыльности фирмы благодаря двусторонней экономии управленческих систем для каждого компонента пакета.

Иногда предоставление основной услуги заканчивается для клиентов “пленением”, т. е. дополнительные услуги могут быть получены только от оригинального поставщика основных услуг. В этом случае

поставщик услуг оказывается в положении, когда можно назначать высокие цены за дополнительные услуги. Однако стоит задуматься над последствиями такой стратегии для имиджа фирмы в глазах ее клиентов, которые, возможно, не смогли предвидеть подобной зависимости, обращаясь к фирме впервые. Клиенты могут воспротивиться своему безальтернативному статусу “заложников”.

Пакетная стратегия, строящаяся на не обсуждаемых в отдельности оценочных компонентах, успешно применяется провайдерами мобильной связи, чтобы отличаться друг от друга. Это позволяет им рекламировать свои предложения как самые дешевые на фоне минимального риска, делая невозможным для клиентов сравнивать достоинства и недостатки их цен на основе аналогичных предложений.

Точно так же, как и сезонный железнодорожный проездной билет, примером применения комплексной цены могут служить услуги советника-консультанта, врача или косметолога, предлагающих программы или курсы лечения, скажем, на три месяца. С комплексной цены могут делаться некоторые скидки за предварительное резервирование, так как предоплата способствует притоку наличных средств. Обычно за подобные услуги оплата взимается отдельно за каждое посещение, но разовые заказы не дают никакой гарантии для обеих сторон, что будет сделан и принят очередной заказ. Пакетный подход будет способствовать более качественному планированию для обеих сторон и более прочным отношениям. Это также требует выполнения обязательств обеими сторонами и понимания поставщиком услуг того, что клиент действительно хочет от обслуживания.

Основной недостаток комплексного метода ценообразования состоит в том, что цена в заголовке может оказаться непривлекательной, даже при том, что внимание клиентов акцентируется на всех выгодах

и подчеркивается, что нет никаких скрытых доплат к объявленной цене. Клиент может вполне ожидать гарантии на дальнейшее обслуживание, что смягчает его опасение, что не все получено в рамках обещанного в “пакете”. Здесь определяющими являются понятие критической точки ценообразования и способность управлять ожиданиями клиентов, равно как и необходимость соответствовать этим ожиданиям.

Альтернативный метод ценообразования, путем оценки каждого компонента в отдельности, как в случае с разовым билетом на поезд или почасовой консультацией, не будет способствовать превращению планов в реальную сделку. Подразумевается, что предприятие не совсем надежное, а промежуточный прогноз для него — дело не из легких. Клиенты могут платить только за то, что они считают нужным, но в этом случае оценка компонентов по отдельности позволит клиентам перебирать предложениями, что не обязательно будет способствовать увеличению прибыли для поставщика услуг, если не увеличить максимально продажи. Как было сказано в гл. 1, страховые брокеры, продающие индивидуальные страховки, могут только надеяться заработать комиссию на каждом индивидуальном продукте. И каждый аспект полиса, и каждая повторная продажа полиса требует отдельного усилия. Тщательный анализ “воспринимаемой ценности” неизбежно концентрируется на элементах полиса, а не на отношениях между клиентом и брокером.

Клиенты не всегда понимают полную выгоду услуги, пока они не опробовали ее. Позволить клиентам сокращать установленный уровень причастности — значит лишить их возможности получать полную выгоду, требуемую ими. Это, в свою очередь, может привести к ущербу для репутации поставщика услуг. Например, продавец компьютеров поступит мудро, если настоит на том, что он должен убедиться, что

оборудование установлено должным образом, и таким образом избежит рекламаций со стороны покупателя. В противном случае подобные рекламации немедленно отразятся на материальном положении и, что еще более важно, повлекут за собой потерю репутации как поставщика хорошего оборудования и, таким образом, нанесут ущерб перспективам предприятия. Аналогично, пациент никогда не получит реальную пользу от лечения, если врач не предоставляет его в виде программы в течение конкретного периода времени.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Если комплекс маркетинга был правильно подобран, то предел цены для целевого клиента, вероятно, будет сопоставим с предполагаемой критической точкой ценообразования, и эта величина может быть определена путем управления ожиданиями клиента. Клиенты не ожидают получить что-нибудь даром, но они действительно ожидают получить, по крайней мере, тот уровень обслуживания, за который они платят.
- Цены могут быть представлены в пакете, либо сформированы модульным путем. То есть с комплексной цены может быть сделана скидка, которая меньше стоимости невостребованных компонентов услуги или компонентов, не являющихся частью базовой цены. Или же цена может быть рассчитана для каждого аспекта услуги, так чтобы цены за различные компоненты были “нанизаны” на основной продукт или услугу.
- Цена в пакете становится более существенным генератором прибыли, по мере того как предприятие увеличивает свой ассортимент услуг. Высокое процентное соотношение постоянных и переменных издержек усложняет оценку индивидуальных трудозатрат, и часто взаимозависимость нескольких компонентов услуг мешает разделению их и вычислению стоимости каждого из них.
- Цена в пакете, на первый взгляд, может показаться высокой, но это позволяет поставщику обслуживания понравиться своему

клиенту путем максимального вовлечения в процесс построения своей промежуточной и долгосрочной репутации.

- Цена в пакете затрудняет прямое сравнение цен конкурентов.
- Цена в пакете, может быть идеальна в финансовом смысле, если процентное соотношение постоянных и переменных издержек велико и/или есть взаимозависимость между услугами, предоставляемыми целевому клиенту.
- Модульное ценообразование может обеспечить лидерство среди рекламируемых цен и позволяет клиентам получить услугу, необходимую им, но увеличение прибыли может быть достигнуто, если поставщик услуги может продать клиентам все, что он планировал продать.
- Разрешить клиентам приобретать лишь часть услуги — значит увеличить риск возникновения неудовлетворенности клиентов и/или жалоб, и почти наверняка не позволит поставщику услуги в полной мере доставить удовольствие своим клиентам.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Убедитесь, что вы избрали ваш тип клиента.
- Сделайте привлекательными для вашего типа клиента все аспекты комплекса маркетинга. Критическая точка ценообразования должна стать самоочевидным результатом этого процесса, основанного на исследовании рынка и клиентов.
- Проанализируйте, чего на самом деле хотят ваши клиенты, а затем нарисуйте блок-схему этапов, связывающих ваше предприятие и их цели. Сосредоточьте внимание на тех участках, которые в настоящее время вам не подконтрольны или где вы не имеете возможности реально участвовать в процессах. Определите, что вы собираетесь делать на этих участках, чтобы получить возможность влиять на удовлетворение вашего клиента.
- Изучите возможность связывания компонентов вместе, чтобы предложить пакет услуг вашему клиенту. Кроме рационализации составления затратных смет, это могло бы увеличить ваши шансы в глазах клиента запросить более высокую цену, чем за каждый компонент в отдельности, или позволило бы вам улучшить прогноз на получение доходов в краткосрочной перспективе и на промежуточном этапе.

ОБЫЧНЫЙ ХОДОВОЙ ТАРИФ И КОНКУРЕНТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Представление о том, что всегда все платят одинаково за одну и ту же услугу — это иллюзия. Например, туристы, проводящие свой отпуск в гостинице на средиземноморском побережье, могут полагать, что они получили достаточно благ от своего турагента. Но это продлится до того момента, пока они не узнают, что почти каждый турист, проживающий в той же гостинице на этой неделе, заплатил намного меньше, чем они! Конечно, туристам сложно сравнивать свои турпакеты (поскольку похожие недельные туры могут значительно отличаться), но ощущение, что турагент или туроператор обманул, у них все же может остаться. Такие клиенты должны иметь возможность разобраться каким-то образом с подобного рода недоразумениями, и это могло бы стать задачей для представителя туристической компании, если у фирмы есть желание увидеть и в следующий раз своих клиентов, а также поддержать свою репутацию.

Возможно, здравый рассудок подсказывает, что здесь может быть применим обычный тариф. Это часто справедливо для оценки стандартных услуг, примером может быть обычная сухая чистка или структура ценообразования для пунктов проката видеофильмов. В таких случаях услуги могут быть настолько чувствительны к колебаниям цен, что незначительное их снижение может просто вынудить конкурентов снизить свои цены, и в результате никакое конкурентоспособное преимущество не будет достигнуто. Аналогично небольшое увеличение цены без какого-либо ощутимого увеличения выгоды для клиента приведет к тому, что клиенты перейдут к конкурентам. Ценообразование для получения до-

полнительной прибыли в таких видах обслуживания основано на приращении ценности товара и указании клиентам на те выгоды, которые они получают при использовании услуг, если обращаются к вам, а не к вашим конкурентам.

Напрашивается вопрос: кто конкурент? Например, конкурентом ароматерапевта может быть, скажем, врач-косметолог или торговец травами, равно как и другие ароматерапевты; пункты видеопроката борются за деньги клиентов, которые иначе могут быть потрачены в кинотеатрах, театрах или даже ресторанах. Вопрос на самом деле стоит так: если мои клиенты не тратят свои деньги на покупку моих услуг, на что тогда они их тратят?

Обычный тариф часто используется для получения платы за сервис-услуги согласно контракту в большинстве магазинов и в некоторых видах технического или компьютерного консалтинга. Обычный тариф, как правило, применяется, когда клиенту необходим скорее специфический навык, а не конкретный человек или фирма, которые могут предоставить услугу. Для получения дополнительной прибыли, когда обычный тариф основан на почасовой или ежедневной оплате, для поставщика услуги достаточно применить обычную тактику: просто включить в контракт дополнительное время. Определяющим моментом будет окончательная цена, а не почасовой или дневной тариф! Когда необходимо найти конкретную личность или фирму-исполнителя, тогда запрашиваемая цена может быть выше. Иногда запрашиваемая цена может быть намного выше и никоим образом не соответствовать обычному тарифу, установленному только за навык, даже учитывая превосходство в качестве.

Таким примером может служить высказывание известного скрипача, который стал известным, выпустив выдающийся альбом. Он сказал, что после многих лет работы в качестве исполнителя ему стали платить намного больше денег, чем прежде (до того, как он стал известным). Но, тем не менее, он чувствовал, что ни он, ни его мастерство не изменились. Он был доволен тем, что получал так много денег за то, что любил делать (играть на своей скрипке), и заметил, что был бы одинаково счастлив, играя на своей скрипке просто на улице.

Пожалуй, однако, стоит обратить внимание, на то, что если бы он играл на скрипке где-нибудь на улице, люди могли бы остановиться, чтобы послушать, и кто-то из них мог бы бросить какие-то монеты в футляр его скрипки, но это был бы не концерт. Настоящий концерт был бы в Ройял Альберт Холл и стоил бы 50 фунтов! Ирония в том, что скрипач, возможно, был бы на высоте, но все же играл на улице, а не в Ройял Альберт Холл. Это иллюстрирует тот факт, что цена зависит от “пакета”: улучшение товара, всеобъемлющий опыт, а не только наличие мастерства. Множество “самостоятельных” поставщиков услуг подобно скрипачу с улицы не задумываются о том, где бы они могли работать и сколько бы они могли получать за свою работу, делая то, что они любят делать.

Индустрия развлечений (и музыкальная индустрия) предлагают превосходные примеры применения сегментации, целевого планирования и позиционирования. На любом предприятии сферы услуг внимание к этим трем этапам будет влиять на прибыли компании. Цена зависит от позиционирования, и чтобы быть успешными, услуги, предлагаемые поставщиком, должны выглядеть как естественный выбор для целевого клиента. Другими словами, если есть обычный тариф для такой рыночной позиции, цена считается справедливой.

Когда потенциальный клиент обращается за какой-либо услугой впервые, цена может быть единственным аспектом, в котором он ориентируется. Позволить цене доминировать в коммерческом процессе значит обесценить себя как поставщика услуг и, в некотором смысле, свести все усилия предприятия к нулю. В конечном счете, клиент будет анализировать не цену, а воспринимаемую ценность денег. Это означает, что если другие поставщики услуг, как правило, предлагают обслуживание по конкретной цене или согласно обычному тарифу, конечно, существует возможность получить преимущество на рынке, уменьшая цены. Однако это может иметь неприятные последствия, поскольку потенциальные клиенты могут засомневаться в качестве будущих услуг. Имеет место также и другой факт: у клиентов, которые покупают, ориентируясь лишь на цену, нет причин быть верными какому-либо конкретному поставщику услуг. Как только очередной поставщик предложит более низкую цену, такие клиенты обратятся к нему.

Если вместо этого акцент делается на увеличении количества или ценности выгод, которые клиент может получить, то тогда создается конкурентоспособное преимущество или уникальное торговое предложение. Клиент чувствует увеличенную ценность денег без угрозы для качества. В таком случае поставщик услуг вправе сделать надбавку к цене, а клиент признает необходимость заплатить больше, чем за ранее ощущаемую “действующую цену” базового обслуживания. Поскольку цена не является доминирующим фактором в комплексе маркетинга, клиенты покупают не только из-за цены, т. к. у них имеется больше причин оставаться лояльными к какому-либо конкретному поставщику услуг, пока они продолжают получать качество, которое они ценят.

Ценообразование на основе закрытых торгов

Ценообразование на основе закрытых торгов используется многими организациями, услуги которых могут быть предоставлены только в соответствии с определенными техническими условиями. Поставщикам услуг известно, что для некоторых государственных контрактов и контрактов от местных органов власти, зачастую закон обязывает выбрать предложение по самой низкой цене. Обстоит дело таким образом или нет, но претенденты будут осознавать, что установление цены может стать решающим фактором в получении контракта, независимо от известности торговой марки или репутации, которую фирме удалось приобрести на рынке. Претендент должен теперь определить минимальную цену контракта в зависимости от своих затрат и, сделав при этом подходящую наценку, получить необходимый процент прибыли и прибыль на вложенный капитал. Решение запросить сверх этой цены будет в значительной степени основываться на оценке того, что предложат конкуренты.

Движущая сила, которая лежит в основе ценообразования на основе закрытых торгов, может повлечь снижение цены, но желание многих поставщиков услуг получить контракты любой ценой может повлечь за собой снижение качества предоставляемых услуг, что может закончиться потерей репутации или даже финансовым крахом еще до окончания действия контракта.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Существует ли на самом деле, обычный тариф или это только приблизительный критерий, установленный реальным или предполагаемым среднестатистическим поставщиком услуг?
- Цена зависит от позиционирования (также, как и позиционирование может определяться ценой).
- Воспринимаемый обычный тариф может быть применен лишь для конкретного рыночного сегмента и конкретного типа целевого клиента, или когда предлагаемая услуга полностью представляется за счет особого навыка.
- Более высокая цена может быть установлена, если клиент изначально заинтересован в ваших услугах, а не только в вашем мастерстве.
- Установление цены для получения дополнительной прибыли обычно означает добавление ценности к предложению.
- Для предприятия гораздо важнее получение совокупной цены, а не почасовой или дневной тариф, хотя клиенты часто полагают, что именно почасовая или дневная плата имеет решающее значение.
- Если акцент делается на добавлении ценности, то создается преимущество в конкурентной борьбе, что, очень вероятно, будет способствовать лояльности клиентов.
- Установление цены на основе закрытых торгов должно быть тщательно проработано, если максимальная прибыль должна быть получена без вреда для репутации. У фирм может появиться соблазн установить заниженную цену. В результате максимальная прибыль может быть получена только путем невыполнения обязательств по качеству.
- Разрабатывая цену для участия в закрытых торгах, необходимо внимательно рассматривать то, каким может быть потенциальный процент на вложенный капитал, независимо от вычисления ожидаемой прибыли.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Определите вашу позицию на рынке.
- Проведите необходимые маркетинговые исследования для установления параметров любого очевидного обычного тарифа. Определите, как они согласуются с вашим предложением и что вы собираетесь предпринять в отношении этого.
- Добавьте добавленную стоимость к вашему предложению, вместо того чтобы полагаться только на ваши навыки.
- Вычислите прибыль на вложенный капитал, а также ожидаемую чистую прибыль, особенно при установлении цены на основе закрытых торгов.

АЛЬТЕРНАТИВЫ СОКРАЩЕНИЯ ЗАТРАТ

Если поставщик услуг пытается сократить затраты с целью увеличения прибыли, это обычно сразу становится очевидным для клиента, поскольку это неизменно приводит к снижению качества в той или иной мере. В результате продажи уменьшаются, поскольку клиенты стремятся в любом другом месте получить качество, к которому они привыкли. Для увеличения прибыли может быть применена альтернативная стратегия. Хотя она и предусматривает увеличение цены, одновременно предполагается и явное улучшение качества обслуживания. Эта стратегия приведет к падению объемов продаж, но цель состоит не в увеличении объемов продаж, а в увеличении прибыли. Благодаря дополнительным выгодам, воспринимаемым клиентами, оставшиеся из них будут иметь серьезные основания быть лояльными к своему поставщику услуг, пока они будут продолжать получать улучшенное обслуживание. Такие клиенты мо-

гут даже действовать как бесплатные посредники для предприятия, если они чувствуют, что имело место существенное улучшение качества услуги. Реальное увеличение прибыли, однако, будет происходить за счет уменьшения затрат путем сокращения издержек, в которых теперь нет необходимости, поскольку нет нужды обслуживать имеющееся ранее количество клиентов.

При обслуживании меньшего количества клиентов у поставщика услуг появляется больше времени, чтобы сконцентрироваться на аспектах предоставления услуг. Не следует недооценивать тот факт, что время, пожалуй, всегда работает против предоставления услуг хорошего качества. Риск, связанный с подобной стратегией, заключается в опасности “складывания всех яиц в одну корзину”, поэтому лучше избегать чрезмерной уверенности относительно небольшого количества крупных клиентов. Как правило, доля любого клиента не должна превышать 25 процентов от объема предприятия.

Преднамеренная потеря клиентов может походить на акт безумия, но стоит произвести вычисления, чтобы увидеть, что произошло бы с прибылью, если бы цены были увеличены, скажем, на 10 процентов, а проистекающая потеря объемов была принята, скажем, за 20 процентов, и все это при сопутствующем сокращении постоянных издержек. Вычисления можно повторить для разных исходных величин. В том случае, если в настоящее время происходит процесс поставок клиентам и предприятие зависит от объема продаж, поставщику услуг стоит рассмотреть возможность изменений в позиционировании. Такие изменения могут быть внесены, по крайней мере, в отношении определенных целевых сегментов рынка, которые, возможно, уже входят в клиентскую базу предприятия, а подобное позиционирование получит развитие в случае избрания вышеупомянутой стратегии обслуживания.

Исследование, проведенное поставщиком услуг среди своих клиентов, призвано определить, будет ли приветствоваться предложенное усовершенствование обслуживания (например, более частые поставки) и будет ли принято предложенное увеличение цены. Чтобы избежать ассоциаций с имеющимися ценами и методами ведения бизнеса, существующим и потенциальным клиентам можно предложить новый пакет товаров и услуг. Чтобы он отличался от существующего пакета, можно разработать для него специальное название или использовать части бизнеса под другой маркой или брендом.

Своевременные поставки товарного ассортимента стали обычной практикой для производственной сферы. Более частые поставки означают для клиентов сокращение затрат, связанных с хранением запасов, и, соответственно, и поставщик, и клиент могут извлечь пользу из нововведений. Эту стратегию можно применить и в отношениях между предприятиями-поставщиками и предприятиями-потребителями. Там, где речь идет о скоропортящихся товарах, например продовольственных продуктах для розницы или ресторанов, выгода состоит в более частых поставках свежих продуктов для розничного продавца или ресторатора, что, в свою очередь, дает им право устанавливать более высокую цену для потребителей, либо получить преимущество перед своими конкурентами за счет самой услуги. В обоих случаях и продавец, и ресторатор смогут компенсировать увеличение стоимости либо за счет повышения розничных цен для собственных клиентов, либо за счет увеличения числа клиентов.

Фактор 80 : 20

Очень часто приблизительно 20 процентов прибыли фирма получает от 80 процентов своих клиентов, тогда как приблизительно 80 процентов прибыли поступает за счет остальных 20 процентов клиентов. Эти цифры не всегда бесспорны, но могут указывать успешному предприятию на необходимость анализировать не только финансовую сторону продаж, но и как они осуществляются, и кому предназначены наиболее выгодные продажи. Цель тогда должна состоять в поиске наиболее выгодной комбинации клиентов и услуг. Вероятно, не всегда возможно сконцентрироваться исключительно на конкретной группе, так как для большинства фирм нужны обороты, чтобы поддерживать свое благосостояние и присутствовать на рынке. Кроме того, многие из действительно выгодных клиентов составляют 80-процентный пул, покупая основные товары или услуги, перед тем как обнаружить другие доступные предложения.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Клиенты понимают факт уменьшения стоимости как снижение уровня обслуживания, которое поставщик намерен предоставлять. Путь к максимальной прибыли не лежит через минимизацию стоимости.
- Дополнительная прибыль может быть получена путем изменения позиционирования услуги и добавления ценности, а целевой клиент оценит это и согласится платить больше.
- Такая стратегия может привести к потере части клиентов, для которых цена остается доминирующим фактором или для тех, кто не оценит дополнительный сервис. Поскольку яйца стоит разложить в большее количество корзин, стратегия должна состоять в увеличении прибыли, а не товарооборота. Тогда эконо-

мии можно достигнуть за счет сокращения накладных расходов, необходимых для обслуживания меньшего количества клиентов.

- Несоответствие между объемами продаж и процентом полученной прибыли — очень частое явление в бизнесе. Соотношение 80 : 20 типично для большинства видов коммерческой деятельности.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Рассмотрите ваше позиционирование на рынке. Получаете ли вы всю максимально возможную прибыль исходя из ваших ресурсов? Можете ли вы создать новый бренд или пакет по крайней мере из некоторых ваших услуг для части ваших избранных целевых клиентов?
- Проанализируйте не только финансовую информацию, отображающую результат ваших продаж, но также и комбинации: тип клиента и тип услуги, которые являются источником наибольшей прибыли на вложенный капитал для вас.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЦЕНУ

В деятельности некоторых предприятий прибыль образуется, когда товары приобретаются, а осознание прибыли приходит, когда они проданы. Другими словами, акцент делается на закупке или установке оборудования по самой низкой стоимости для получения прибыли и запланированных доходов на вложенный капитал (например, превышение расходной части при строительстве Евротуннеля привело к тяжелейшим финансовым проблемам для организаторов проекта). Ведь существует общепринятая цена на пере-

продажу или процент прибыли на вложенный капитал, которые не могут отличаться значительно. В то время как эта точка зрения является справедливой для поставщиков средств обслуживания, поставщики услуг получают свою прибыль после продажи услуг. Поскольку именно расходы на зарплаты сотрудников определяют, в основном, качество предоставляемых услуг, то попытка платить меньше может привести к пагубным последствиям. Такой политике можно следовать там, где не требуется высокой квалификации и нет прямого контакта с клиентом. Но чтобы иметь дело с клиентами и предоставлять качественные услуги, не стоит экономить на заработной плате и обучении персонала, а также на жаловании для управленцев необходимого уровня. Поэтому считается, что существуют небольшие возможности для получения дополнительной прибыли, так как закупочные цены на предметы потребления, вероятно, одинаковы для всех поставщиков услуг, и инвестиции в накладные расходы могут быть определены потребностями клиента.

Чтобы понять способы ценообразования для получения прибыли, необходимо рассмотреть факторы, которые определяют отпускные цены, и те рычаги, с помощью которых поставщик услуг мог бы влиять на свои отпускные цены. Существуют четыре основных фактора, которые определяют эти цены:

- затраты на создание и предоставление услуг;
- любые ограничения на процесс ценообразования, которые наложены правительством или другими неправительственными органами;
- цены, которые устанавливают конкуренты;
- цены, которые клиенты готовы заплатить.

Затраты на создание и предоставление услуг

Как было сказано выше, если конкретный поставщик услуг не обладает уникальным доступом к бесплатным или более дешевым ресурсам, затраты на создание и предоставление услуг, вероятно, будут почти такими же как у всех поставщиков сопоставимых услуг. Если предоставленная услуга на самом деле является лишь средством, предоставленным клиентам, то временное коммерческое преимущество над конкурентами может быть достигнуто благодаря более эффективному использованию технологии. Возможность создавать дополнительную прибыль подобным образом, вероятно, будет временной — до тех пор, пока конкуренты не начнут использовать аналогичную или лучшую технологию, что позволит создать экономию или приведет к ценовой войне.

В качестве альтернативы, поставщик услуг может использовать имеющиеся средства обслуживания, которые уже обеспечили ему начальную прибыль на вложенный капитал. Обычный результат такой минимизации затрат — снижение товарооборота, поскольку клиенты уходят в поисках лучших средств обслуживания, предоставляемых конкурентами, или приводит к потере потенциальной прибыли из-за неэффективных средств обслуживания, или тем, что предлагаемые менее эффективные средства обслуживания не могут обеспечить прибыль на существующем рынке.

Внешние факторы, влияющие на ценообразование

Как сказано в гл. 2, правительство может регулировать деятельность поставщиков услуг, монополистов или почти монополистов. Оно может также пытаться создавать “равные правила игры”, управляя ценами и облегчая, таким образом, возможность вхождения в конкретный рыночный сектор для новых игроков, чтобы способствовать конкуренции, которая позитивно скажется на ценах для потребителей.

Правительство может также устанавливать правила, регламентирующие формирование и декларирование цен, особенно на услуги, предоставляемые потребителям, чтобы защитить потенциальных покупателей от искажений или недобросовестных коммерческих приемов. Примеры такого регулирования можно найти в законах о защите прав потребителей и о потребительском доверии, а также в других парламентских актах, призванных обеспечить правовую основу для конкретных секторов, где искажения весьма распространены.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Для средств обслуживания возможность получить прибыль создается, когда оборудование или системы установлены, а поступления осуществляются после того, как клиенты воспользовались услугой. Что касается услуг, то возможность получить прибыль существует лишь в момент продажи.
- Основные затраты на обеспечение средствами (оборудование, системы и т. д.) осуществляются вначале, до получения дохода.
- Основные издержки на предоставление услуги — это зарплата сотрудников (или стоимость услуг подрядчиков), но поскольку

это те самые люди, которые предоставляют услуги, низкие зарплаты могут привести к пагубным результатам.

- Для увеличения прибыли могут быть найдены другие пути, чтобы не подвергать опасности качество обслуживания.
- Факторы, которые определяют цены: издержки на создание и обеспечение услуги, любые внешние ограничения в политике определения цены, цены конкурентов и цены, которые готовы заплатить клиенты.
- Издержки на предоставление услуги, вероятно, практически одинаковы для всех поставщиков сопоставимых услуг, хотя использование технологии может обеспечить временное коммерческое преимущество.
- Средства обслуживания требуют правильной переоценки и обновлений, если на рынке необходимо поддерживать прибыльные цены.
- Внешние факторы (существующие или вероятные) ценообразования необходимо всегда иметь в виду.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Поскольку для сферы услуг свойственно высокое соотношение постоянных и переменных издержек, большинство расходов, включая заработную плату, можно было бы рассматривать как инвестиции в бизнес, с соответствующим расчетом рентабельности, прибыли на вложенный капитал и окупаемости.
- Проанализируйте каждый из четырех факторов, указанных выше, определив, как можно получить дополнительную прибыль в момент продажи.
- Наметьте программу регулярной оценки средств, чтобы быть уверенным в том, что вы сохраняете ваше положение на рынке.

Ранее в этой главе мы ознакомились с факторами, влияющими на ценообразование, а именно с ценой у конкурентов и обычным тарифом. Четвертым основным фактором, который может влиять на отпускную

цену, является готовность клиентов платить. Некоторые из уже затронутых в книге вопросов неизбежно пересекаются с этим фактором, а некоторые из причин, по которым клиенты иногда готовы заплатить больше, уже были описаны. Однако поставщик услуг может в еще большей степени влиять на то, сколько готовы заплатить клиенты, особенно, если поставщик услуг ранее смог определиться со своим типом клиентов. Для каждого целевого рыночного сегмента существуют четыре фактора, которые будут иметь значение для определения лучшей цены (от поставщика услуги):

- спрос на услугу;
- цели поставщика услуги, стратегический выбор и решения;
- крайние сроки;
- местоположение.

Спрос на услугу

Максимальная цена услуги определяется тем, что клиенты готовы заплатить за нее. Различные клиенты по-разному воспринимают ценность денег, в зависимости от того, как соотносятся выгоды от услуги с их специфическими потребностями. Поэтому “потолок” цены, которую они готовы заплатить, будет также различным. Таким образом, успешное ценообразование, основанное на спросе, базируется на эффективной сегментации доступного рынка поставщиком услуги и позволяет получить максимальную плату за услуги в каждом сегменте. Для многих фирм личность отдельных клиентов известна, и использование навыков ведения переговоров или разработка (и предоставление) услуги “под клиента” позволяет установить лучшую цену.

Продажа для организаций основана скорее не на цене, а на эффективности затрат. Организации покупают ради того, чтобы, в конечном счете, сэкономить деньги, заработать деньги или переместить риски (возмещая будущие затраты или экономя на будущей стоимости). Таким образом, критерием для определения ценности, в данном случае, будет сравнение цены с тем, сколько в конечном счете организация сэкономит или заработает (на сделке). Так как эти цифры различны для каждой организации, соответственно, цена может изменяться. Возможно, стоит отметить, что, как правило, чем больше организация, тем жестче ситуация с уровнем прибыли!

Таким образом, политика ценообразования, базирующаяся на спросе, может осуществляться на основе отличий требований, отображенных в процессе сегментации, между различными группами клиентов, различными сроками использования (крайние сроки) и различными местами использования (размещения). Мимолетный (неразрывный) и неосязаемый характер услуг предполагает, что услуга не может быть приобретена клиентом по сниженной цене и продана в более дорогом сегменте, как это возможно в отношении товаров при их покупке, хранении и перепродаже. Билеты на какое-либо мероприятие могут продаваться посредниками, но фактическое посещение мероприятия, происходящего в конкретное время, не может быть отложено и перепродано. Это допускает ценовое различие, основанное на сегментации различных групп клиентов. Например, на уступки для граждан старшего возраста в общественном транспорте не могут претендовать никакие другие группы пассажиров, в то время как авиалинии взимают специальную надбавку с тех клиентов, которые желают летать с большим комфортом в отличие от экономкласса.

Спрос может играть главную роль в определении того, что клиент может считать справедливой или

реальной ценой. Например, в театре или концертном зале изменяются цены в зависимости от того, кто исполняет и что исполняется (какие пьесы, балеты, мюзиклы, оркестры, группы или солисты). В большинстве секторов сферы обслуживания высокий или растущий спрос на ту или иную услугу будет способствовать быстрому вхождению конкурентов в конкретный сегмент рынка. Многие из новичков будут конкурировать с существующими поставщиками, продавая по заниженным ценам столь долго, сколько это будет возможно, или пока рынок расширяется. Они балансируют на гребне спроса и затем исчезают, а, возможно, их поглощают более крупные игроки на рынке. Примерами такой тактики можно считать бум на услуги проката домашнего видео и розничной продажи мобильных телефонов.

Если проявляется тенденция к сохранению конкуренции, имеет смысл рассматривать новые способы получения оплаты за услуги. Изобретение новых способов получения оплаты позволит поставщику услуг избавиться от обычной практики определения цены, которая вынуждает лишь снижать цены, для того чтобы оставаться конкурентоспособным. Подобным примером может служить то, как оплата за доступ в Интернет превратилась из выставления счетов для отдельных/частных пользователей в распределение прибыли, получаемой провайдером. Рыночный и ценовой смысл заключается в том, что услуга может быть представлена поставщиком как бесплатная.

Подобным образом могут поступать и некоторые другие поставщики услуг, особенно если они являются распространителями информации: они устанавливают высокие расценки, например за телефонные переговоры как способ получения оплаты за справочные услуги. Гостиницы и подобные им учреждения на протяжении многих лет включают свою собственную прибыль в стоимость использования телефонов

в номерах для гостей. По мере развития технологий появляется все больше возможностей для использования инновационных схем получения оплаты.

Пример со скрипачом, описанный ранее, является примером того, как спрос влияет на цену. Однако известность не является единственным условием назначения более высокой цены. Повышенный спрос может стать результатом продуманных связей с общественностью, рекламной деятельности и промоушн-кампании. Этот аспект будет обсуждаться в следующей главе (см. гл. 6 “Целевые стратегии продвижения”). Спрос на услуги фирмы должен также возникать как следствие правильного позиционирования, будучи “естественным выбором” для целевых клиентов. Интересным примером подобного подхода может служить история “свежеиспеченного” архитектора, который решил открыть собственную практику по проектированию и сооружению гостиниц для клиентов. Его отец был строителем, который приобрел репутацию на реконструкции, обновлении и строительстве гостиниц, поэтому сын чувствовал себя на этом рынке как в своей тарелке.

Первое, что он сделал после открытия своего бюро, — купил в рассрочку красный феррари. Конечно, его коллеги и друзья подтрунивали над ним, считая, что на него будут смотреть, как на плейбоя, а не как на профессионального архитектора, или что будущие клиенты могут подумать, что плата за его услуги слишком высока. Вероятно, в Великобритании они оказались бы правы. Однако он доказал, что поступил правильно, когда начали поступать запросы на его услуги из Бахрейна, Кувейта, Объединенных Арабских Эмиратов, и т. д. Арабские инвесторы в гостиничном бизнесе ценят квалифицированных архитекторов из Великобритании, и они также решили, что именно британский архитектор, едущий на красном феррари, может заняться их многомиллион-

ными гостиницами с мраморными фонтанами и золотой сантехникой в ваннных комнатах. Он соответствовал их чувству стиля, он стал естественным выбором! И, вероятно, его гонорара как архитектора за одну такую гостиницу было достаточно, чтобы купить несколько феррари.

Определение цены можно использовать для регулирования спроса и в сторону снижения, и в сторону увеличения. Излишний спрос может быть урезан путем увеличения цены, хотя для некоторых популярных поставщиков услуг (например, для тех, которые предлагают элитные услуги), повышение цены может на самом деле подстегнуть клиентов.

Цели поставщика услуг

К сожалению, для большинства владельцев предприятий покупка феррари, возможно, не является самым подходящим маркетинговым решением для получения прибыли от предлагаемых услуг. А вот концепция позиционирования вполне может стать таким решением, и эта тема будет поднята в последующих главах. Цели сервисной компании и ее владельцев также определяют политику ценообразования. Возможно, для предпринимателя, ушедшего на вольные хлеба, цель состоит в том, чтобы заработать столько, сколько ранее составлял его ежегодный заработок у прежнего работодателя.

Если мы возьмем, к примеру, частного предпринимателя, который собирается зарабатывать в год, скажем, 30 000 фунтов, то сначала мы должны учесть тот факт, что на заработную плату производились также начисления за праздничные дни, отпускные, оплату за больничные, и, вероятно, отчисления на пенсионное обеспечение. Это означает, что цифра

30 000 фунтов должна быть увеличена на коэффициент, который учитывает эти отчисления, поскольку теперь они должны покрываться за счет заработков частного предпринимателя. Этот коэффициент мог бы составлять, скажем, одну треть или половину от зарплаты, поэтому, вероятно, предпринимателю пришлось бы зарабатывать на одну треть или в половину больше 30 000 фунтов, чтобы общая сумма до налогообложения равнялась приблизительно 40 000—45 000 фунтам в год.

Для кого-то, кто зарабатывал 30 000 фунтов, возможно, трудно убедить себя, что теперь его услуги могут стоить около 45 000 фунтов в год, но для предпринимателя даже такая сумма в год может быть меньше реальной стоимости найма по контракту после оплат больничных, праздничных отпускных, взносов в Национальный страховой фонд ответственности предпринимателей, платы за обучение, развитие персонала и другие постоянные издержки, также принимаемые во внимание. Преимущество привлечения внештатных сотрудников, конечно, состоит в том, что предприниматель может регулировать издержки непосредственно в соответствии с потребностью в услугах.

Следующее, что следует рассмотреть, это период времени, в течение которого могут быть заработаны деньги. Если вычесть то время, когда невозможно зарабатывать, например выходные и нерабочие дни, непродолжительный отпуск, администрирование предприятия, непрерывный процесс профессионального развития, домашние заботы и кризисы, болезни, и т. д., то, вероятно, в среднем на заработки останется чуть более 225 дней в году. Маловероятно, что каждый рабочий день сотрудника будет изобиловать платящими клиентами, т. е., “когда вы зарабатываете, вы не продаете, а когда вы продаете, вы, вероятно, не зарабатываете”. Предположив, что у вольнонаемного

сотрудника, по самым оптимистическим прогнозам, в году получается порядка 150 дней, когда он сможет получать оплату (это две трети от всех рабочих дней), средняя ежедневная норма оплат, которую необходимо получить, легко рассчитывается путем деления 40 000—45 000 фунтов на 150 дней, что составит 267—300 фунтов в день. Получение оплаты в течение только половины из этих дней означает, что ежедневная норма оплат должна быть в районе 355—400 фунтов.

Безработица и тенденция к выходу на пенсию в возрасте 50 лет привели к возникновению постоянно растущей прослойки вольнонаемных специалистов, желающих оставаться профессионально активными. Если они материально обеспечены, то могут слишком низко оценивать свои услуги, потому что: 1) они не нуждаются в деньгах; 2) испытывают недостаток уверенности в себе, которая появляется с опытом ведения переговоров; 3) не проводят необходимых исследований относительно того, что можно получить за свои услуги. В результате, выгода от общей суммы и/или пенсии попадает прямо “нанимателю” услуг, а такой профессионал (изначально, по крайней мере) испытывает чувство “благодарности” за работу.

Стратегический выбор и стратегические решения

С точки зрения целей организации, ценообразование определяется этапами маркетингового плана, например вывод на рынок новой услуги или отвоение клиентов у конкурентов. Независимо от сегментации рынка, рост объемов продаж связан с приходом пяти типов клиентов. Первый тип называют новаторами (они всегда готовы принять абсолютно новую

услугу.) Этот тип включает людей и организации, которые любят быть в авангарде новых идей, чтобы прослыть законодателями моды, или в попытке получить конкурентоспособное преимущество для своего собственного бизнеса. Вторая группа клиентов, которая воспользуется новой услугой, состоит из “ранних последователей”. За ними последуют многие другие, это “раннее большинство”. “Запоздалое большинство” прибегнет к услуге, когда она будет полностью проверена. Наконец, “отстающие” воспользуются новой услугой, только когда она полностью стала неотъемлемой частью рынка, ее цена снизится, и она будет обычным элементом социальной или деловой жизни. Определение цены будет играть существенную роль в позиционировании услуги на рынке, если необходимо привлечь оптимальное число клиентов на каждой стадии коммерческого развития.

“Снятие сливок” — понятие, обозначающее установление относительно высокой цены для того, чтобы быстро покрыть стартовые затраты. Целевыми клиентами в данном случае будут “новаторы” — те, кто любит первым апробировать новую услугу. “Снятие сливок” может быть применимо там, где поставщик услуг является монополистом или почти монополистом, и у клиентов есть лишь небольшой выбор поставщиков. Когда новая услуга появляется на рынке, политика “снятия сливок” будет способствовать активности конкурентов, которых будут привлекать возникающие возможности.

По мере вхождения конкурентов в рынок цены будут снижаться. Это может повлечь за собой проблемы с клиентами, которые уже заплатили более высокую цену, поскольку это не будет способствовать попыткам компании утвердить себя в качестве фирмы, ставящей интересы своих клиентов превыше всего. Предоставляя конкурентам возможность для вхождения в рынок, фирме-первопроходцу в таком случае

придется вступить в более жесткую конкуренцию, и, таким образом, выгоде от краткосрочного “снятия сливок” можно противопоставить потерю долгосрочных объемов и прибыли. Стратегию ценообразования нужно разрабатывать тщательно, если задача предприятия состоит в том, чтобы завоевать максимальную долю рынка с целью достижения масштабной экономии и конкурентоспособного преимущества, в результате чего может быть получена максимальная прибыль.

Клиенты не так наивны и знают, что коммерческие услуги должны приносить прибыль. И пока происходят реальные улучшения в средствах обслуживания и совершенствуются сами услуги, кажется, что клиенты не обращают внимание на размеры прибыли поставщика услуг. Но как только организация дает повод к недоверию или клиенты чувствуют, что их воспринимают как данность, на лояльность клиентов можно не рассчитывать. И на самом деле, многие клиенты будут активно искать альтернативного поставщика услуг или просто прекратят пользоваться данной услугой.

Заставить клиентов попробовать ту или иную услугу — наиболее важная задача общего коммерческого процесса. Как только начало положено, поставщик услуг должен стремиться укрепить лояльность клиента, способствуя повторным обращениям клиентов и используя устную рекламу. В результате возросшего доверия имеющиеся клиенты могут оказаться готовыми платить постепенно увеличивающуюся цену за услугу. Это становится особенно очевидным, когда успех новой услуги зависит от большего числа клиентов на самом старте, чтобы услуга была еще более привлекательной для ее пользователей. Например, чем больше аудитория, тем больше может быть расширена работа каналов спутникового телевидения,

для того чтобы предложить более широкий диапазон программ и оправдать постепенно растущие цены.

Чтобы создать краткосрочное конкурентоспособное преимущество, можно использовать тактические приемы в ценообразовании. Независимо от того, является ли услуга новой или нет, можно предлагать периодические ценовые скидки, чтобы побудить потенциальных клиентов воспользоваться услугой впервые или способствовать возвращению бывших пользователей. Аналогично снижение цен может быть использовано для того, чтобы избавиться от незапланированных или несезонных и избыточных поставок. Снижение цен в течение ограниченного периода времени может быть применено по всем потребителям или к целевым клиентам; возможно, с помощью ваучеров. В любом случае, эта идея хороша сама по себе, если определенная причина для снижения цены может быть публично соотнесена с предложением. Без объяснения и продуманной рекламы клиенты могут остаться в недоумении, задаваясь вопросом, не была ли завышена цена на услугу ранее, до проведения акции, или организаторы просто пожертвовали качеством.

Тактические снижения цен иногда используются крупными игроками на рынке услуг, чтобы защититься от новых участников. Если действия новичка, направленные на завоевание клиентов, угрожают поставщику-старожилу, работающему на рынке, чувствительном к ценовым изменениям, последний может прибегнуть к краткосрочным сокращениям цены с тем, чтобы оказать давление на нового участника и заставить его уйти с рынка. Так, например, когда некоторые признанные транспортные компании столкнулись с угрозами для “своего” рынка после денационализации автобусных перевозок в Великобритании, они открыли бесплатные маршруты, прежде чем новые конкуренты смогли войти на этот рынок.

Если у поставщика услуг нет уникального коммерческого предложения, и он пытается войти на рынок, копируя предложение уже существующего успешного игрока, то часто используется стратегия, известная сегодня как “насыщение рынка”. Новичок начинает предлагая низкую цену, чтобы переключить на себя клиентов поставщика-старожила, это привлечет особенно тех клиентов, которые не были достаточно лояльны к бренду старой фирмы. Продажи по заниженным ценам иногда используются как средство для того, чтобы попасть в списки поставщиков для коммерческих покупателей. Как только поставщик заполучил клиентов и доверие к нему достигло нужного уровня, цены медленно начинают расти. Процесс постепенного повышения цен может быть с успехом использован, когда клиент не имеет четких представлений в том, как устанавливаются цены, или не в курсе относительно того, существует ли обычный тариф, и если да, то какой обычный тариф может служить ориентиром. В какой-то степени этот процесс также основан на бездейтельности клиента, его нежелании менять поставщика услуг или осознанной неспособности сделать это.

В случае избрания стратегии насыщения рынка риск для поставщиков услуг состоит в том, что клиенты могут не проявлять никакой лояльности к бренду вообще, и будут переходить к другим конкурентам, которые предлагают более низкие цены. Таким образом, будет отсутствовать какая-либо возможность получить дополнительную прибыль вследствие такой политики. Более того, качественное обслуживание, вероятно, будет трудно обеспечить или поддерживать за счет сниженных цен, и клиенты могут почувствовать себя неудовлетворенными и оставить поставщика услуг с репутацией низкого качества и неспособности сохранить своих клиентов.

Когда цель поставщика услуги состоит в том, чтобы предложить некий спектр услуг, то обычно наряду

с основной услугой предлагаются и другие, дополняющие или вспомогательные. Дополняющие услуги не только позволяют получить клиенту услугу “под ключ”, но и обеспечивают источники дополнительной прибыли для поставщика услуг. Цена основной услуги может быть единственной ценой, которая принимается во внимание клиентами, или может служить маркерной ценой, которая фигурирует в СМИ в ценовых таблицах, составляемых для сравнения стоимости, предлагаемой каждым из главных игроков на рынке. Использование цен за основное обслуживание не означает продажи с убытком, но, вместе с тем, низкая цена позволяет поставщику услуг выглядеть весьма конкурентоспособным. Примеры такой стратегии можно найти повсеместно в секторе финансовых услуг, индустрии туризма и сервисном обслуживании автомобилей (см. также пакетное ценообразование, описанное ранее в этой главе).

Чтобы найти точку опоры на специфическом целевом рынке или добиться успеха в отношениях с одним потенциально значимым клиентом, у поставщика услуг возникает соблазн применить тактику убыточных продаж. Это особенно распространено среди предпринимателей, которые впервые выступают в роли независимых поставщиков; они не уверены в себе или ощущают себя на стадии изучения и не могут найти оправдания для более высокой стоимости. Иногда фирма просто нуждается в притоке наличности, чтобы выжить, и начинает “покупать” клиентов, прибегая к подобной тактике только для того, чтобы сплотить свою команду, пока не наступят лучшие времена, или не будет подписан очередной крупный контракт.

Вышеупомянутые ситуации могут стать хорошей возможностью для некоторых клиентов. Последние могут выступить с обещанием будущих возможностей и последующих контактов, если первый проект по обслуживанию будет осуществлен по низкой цене.

Подобные ситуации чаще всего возникают, когда предполагаемый клиент знает о своем влиянии или престижности своего заказа. В этом случае поставщику услуг необходимо принять прагматическое решение относительно того, состоится ли сделка: уступить ли давлению и снизить ли обычный тариф.

Если услуга оценена исходя из затраченного времени, то время никогда не может быть компенсировано, и упущенная прибыль не может быть получена от такого клиента или потребителя, пока не будет получен другой, более дорогой, заказ. Проблема с сокращением цены за услугу состоит в том, что с каждым следующим разом будет сложнее вернуться к нормальному уровню прибыли. Это может также отразиться на переговорах с предполагаемыми клиентами/потребителями, если большинство заказов поставщик услуг получает благодаря рекомендациям или устной рекламе. Крупные клиенты/потребители могут сообщить о сокращении цены потенциальным клиентам/потребителям, для которых более высокая цена будет неожиданностью. Мы уже видели, каким образом цена связана с восприятием качества, поэтому сложно поддерживать качество, если цена с легкостью уменьшается. Чрезмерная уступчивость в области ценообразования может также вступать в противоречие с профессиональной этикой. Возможные решения подобных проблем в ценообразовании будут рассмотрены в этой книге ниже.

Как уже было сказано, среди новых клиентов появляются “ранние почитатели”, как только относительно новый поставщик услуг становится более известным на рынке. Наиболее вероятно, что на их решение воспользоваться той или иной услугой оказывают влияние “новаторы” и дальнейшая промоушн-кампания. Стратегия ценообразования формирует логически последовательную часть комплекса маркетинга в процессе развития продаж и является

ключевым индикатором для позиционирования услуги на рынке. “Ранние почитатели” могут быть готовы заплатить столько же, сколько и “новаторы”, но они знают из предыдущего опыта потребления других новых услуг, что цена может снизиться, как только новая услуга получит распространение. Таким образом, они могут надеяться на дальнейшие стимулы, поощряющие использование услуг на ранней стадии.

“Раннее большинство” начинает покупать, как только цена падает, и у них появляется достаточно возможностей, чтобы позволить себе оценить любые риски. Часто именно на этом этапе на рынке скапливаются конкуренты в надежде заработать на ранее заложенной основе, предлагают услуги по сниженным ценам, с тем чтобы занять свою часть рынка. “Запоздалое большинство” клиентов будет ожидать, пока цена не упадет в достаточной степени, услуга не окажется полностью проверенной, а рынок не достигнет зрелости. Множество менее успешных конкурентов исчезнет к этому времени, и рынок будет выглядеть весьма стабильным. И лишь после того, как услуга стала социальной или деловой нормой, ею интересуются “отстающие”. Эта группа клиентов может быть вполне готова заплатить ту же цену за обслуживание, что и “запоздалое большинство”, если почувствует, что обычный тариф достиг своего самого низкого уровня, хотя потребуются дополнительные стимулы.

Крайние сроки

Как было сказано выше, цены на услуги могут повышаться или снижаться на основе сегментации по времени потребления, а время, когда услуга востребована, — это момент наличия полного спроса. Пики и спады — это естественный путь любой услуги, что

вызвано колебаниями спроса. Предприятия, пребывая на том или ином этапе развития, могут следовать или не следовать предсказуемым моделям роста, на которые, в свою очередь, могут влиять, а могут и не влиять, поставщики услуг. Для достижения оптимальной прибыли при определении цены на услуги необходимо помнить, что в очень большой степени это зависит от определения и выполнения сроков исполнения.

Обычно на пике спроса более высокие цены могут быть оправданы, поскольку клиенты готовы платить больше, а у поставщика обслуживания могут возникнуть более высокие затраты при поставке, для того чтобы справиться с временным увеличением спроса. В период падения спроса цены могут быть уменьшены, особенно если постоянные издержки поставщика услуг были уже покрыты, и необходимы лишь маржинальные издержки, чтобы обеспечить предоставление услуги для небольшого количества клиентов. В этом контексте могут также использоваться цены со скидкой в попытке выровнять потребление услуги, хотя это уместно только для той части клиентов, для которых время не главное.

Сроки исполнения затрагивают решение вопросов ценообразования и для товаров, и для услуг. Например, перед Рождеством на некоторые потребительские товары будут установлены высокие цены, а затем, возможно, они будут резко уменьшены сразу же после праздника. Услуги часто бывают востребованными из-за важности сроков исполнения и для клиента, и для поставщика услуг. Проблема компьютерного сбоя перед наступлением 2000 года оказала серьезное влияние и на спрос на определенные компьютерные услуги, и на цены, которые теперь могли устанавливать те поставщики обслуживания, у которых имелись необходимые навыки для решения этих проблем. Точно так же, почти все поставщики услуг,

имеющие отношение к празднованиям встречи третьего тысячелетия, смогли “собрать сливки” за свои услуги, востребованные в течение этого вечера. А тон, в свою очередь, был задан служащими этих поставщиков услуг, а именно размером их заработной платы.

Когда не существует общепризнанного срока исполнения, на цену могут оказать сильное влияние либо сроки клиента, либо сроки поставщика услуг. Как устанавливаются цены поставщика услуг с учетом представлений клиента о сроке исполнения, исходя из характера миссии поставщика и стратегического подхода к рынку услуг? Например, деятельность курьерской службы ориентирована на клиентов, нуждающихся в срочной доставке посылок и документов, и в ее цене уже учтен срочный характер работы, и клиенты знают об этом, когда решают воспользоваться услугой.

Дальнейшая надбавка за скорость предоставления услуги не предполагается, разве что, доставка не является жизненно важной и не носит чрезвычайно срочного характера. При принятии подобного заказа поставщик обслуживания должен решить, стоит ли взимать дополнительную плату или показать пример того, как его предприятие может быть полезным своим клиентам. Чтобы предотвратить злоупотребления, решение не взимать дополнительную плату может быть принято в отношении постоянных клиентов, которые обычно не просят о такой услуге. Решение не взимать доплату можно, таким образом, использовать для налаживания особых отношений с клиентом. Эти отношения должны обеспечить продолжительные контакты в будущем и препятствовать переходу клиента к конкурентам.

Во многих городах небольшие продовольственные магазинчики уступили место универсамам с продленным графиком работы. Конечно, такие магазины удобны для очень многих постоянных клиентов,

некоторые из которых, возможно, и не могут совершать покупки в других местах. Но они также привлекают посетителей, которые пользуются ими, только когда они ограничены во времени (например, поздно вечером), когда у них внезапно закончилось что-то необходимое по дому. В любом случае, цены, которые запрашивают за товары в таких магазинах, вообще отражают тот факт, что для многих людей, время — деньги.

Водитель автомобиля поздно вечером в поисках горючего обнаружил, что стоимость топлива в местном гараже, где заправляют круглосуточно, намного выше. Когда он критически заметил, что стоимость топлива здесь выше, чем на местной бензозаправке, сотрудник гаража предложил ему заправиться там, где дешевле. Водитель напомнил, что заправка закрыта, и в ответ услышал: «И у нас топливо намного дешевле, когда мы закрыты!»

Сроки исполнения могут быть основной причиной возникновения пикового спроса на некоторые услуги, например железнодорожные перевозки. Часы пик возникают в результате того, что жителям каждое утро необходимо попасть на работу к конкретному времени, и цена на железнодорожные билеты увеличивается соответственно в выходные, праздники и летом. В остальное же время поставщик услуг на железнодорожном транспорте должен резко сокращать плату за проезд, чтобы пассажиры воспользовались услугой. Другие примеры ценообразования, на которые могут влиять представления клиентов о сроках исполнения, могут быть взяты из сферы банковских услуг, где взимается комиссия за проведение срочных расчетов по чекам, или из сферы коммунальных услуг в случае срочного ремонта, требующего вызова водопроводчика или электрика. Выполнение сроков предоставления услуги обычно воспринимается как составляющая качества обслуживания. Сокращение

сроков исполнения может значительно улучшить отношения и поможет обеспечить неоднократные обращения клиентов.

Конечно, когда сроки исполнения имеют значение для поставщика услуг, тогда цены могут быть намного ниже. Как было отмечено ранее в этой главе, фирма, нуждающаяся в притоке наличности, не может позволить себе роскошь использовать широкий ассортимент в ценообразовании, и должна будет предлагать цены заметно ниже, чтобы получить наличные для выживания.

Размещение (место потребления услуги)

Предприятия сферы услуг часто завышают цены на основании местоположения или места приобретения услуги. Место потребления услуги — это еще одна характеристика спроса. Существует всеобщий спрос, и он является дополнительным средством сегментации спроса/цены. Например, удобно расположенный универсам с продленным графиком работы или розничный магазин, расположенный перед въездом на заправку и СТО, часто устанавливают более высокие цены, чем супермаркеты, из-за удобства своего местоположения и времени работы. Местоположение, более удобное для клиента, дает возможность устанавливать значительно более высокие цены на услуги. Памятуя, что восприятие клиентом затраченных на покупку денег, происходит путем сравнения выгоды с общей стоимостью, удобством местоположения может значительно сократить воспринимаемую стоимость поездки и/или время на поездку, которые клиент должен был бы затратить, чтобы получить выгоду от услуги.

В основе цен на гостиничные номера в значительной степени лежит степень удобства расположения гостиницы. Цена билета на обратный рейс из Бир-

мингема в Дублин может существенно отличаться от, по сути, такого же рейса, но из Дублина в Бирмингем. Аналогично, стоимость подобных полетов в Манчестер и из Манчестера будет также отличаться, даже если задействован тот же самолет. На стоимость полетов в Лондон и из Лондона будет влиять более высокий спрос на это направление, и лишь возможное наличие большего количества конкурентов может повлиять на ситуацию.

Расположение может также играть большую роль в восприятии ценности денег. Если клиент ищет “лучшее”, он должен обращаться в швейцарскую клинику, к докторам с Харли-стрит или к адвокатам в престижных городских офисах, понимая, что место предоставления услуги может влиять на имидж, который определяет высокую цену. Мы можем вернуться к истории со скрипачом, которую мы рассказывали ранее. Главной причиной, по которой клиенты готовы были платить больше, было место проведения концерта — Роял Альберт Холл, то есть качество и ценность денег (выгод) может быть осознано как благодаря исполнительскому мастерству, так и благодаря месту проведения концерта и ощущению значимости события.

Достоинство представленный веб-сайт даже самого мелкого поставщика услуг, работающего на дому, может визуально даже сравнять стартовые позиции с самым большим игроком на рынке, поскольку главная задача веб-сайта — заставить предполагаемого клиента начать диалог с предприятием; ведь, цену не обязательно оглашать. Цена может устанавливаться исходя из места предоставления услуги. Как только диалог начался, очевидно, наступает самое время обсудить цену.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Максимальная цена, которую можно получить за услугу, определяется тем, что клиенты готовы заплатить за нее. Поставщик услуг, избирающий своих целевых клиентов, способен влиять на них в этом смысле.
- Существуют четыре фактора, которые будут влиять на то, сколько готов заплатить клиент: спрос на услугу; цели поставщика услуги, сроки исполнения, место потребления услуги.
- Многие фирмы по обслуживанию (более, чем муниципальные или государственные службы) знают отдельных клиентов лично, поэтому существует возможность договориться о наиболее выгодном результате.
- Большой спрос может способствовать повышению цены, хотя это также будет способствовать вхождению на рынок новых участников.
- Новые способы получения оплаты позволят поставщику услуги покончить с обычными методами ценообразования и получать прибыль, одновременно предлагая финансовые преимущества для своих клиентов. С развитием технологий можно ожидать больше новшеств в данном аспекте ценообразования.
- Продуманные связи с широкой общественностью, рекламные и промоушн-кампании могут резко увеличить спрос.
- Цель поставщика услуг — хорошая отправная точка при определении цены.
- Новые услуги, продвигаемые на рынок, проходят пять этапов жизненного цикла, и каждый этап характеризуется различной поведенческой психологией клиентов, которые представлены “новаторами”, “ранними последователями”, “ранним большинством”, “запаздывающим большинством” и “отстающими”.
- Для увеличения прибыли может быть применена своя тактика ценообразования на каждом этапе жизненного цикла. Стоит позаботиться о том, чтобы определение цены было частью последовательного комплекса маркетинга и чтобы стратегия ценообразования для получения краткосрочной прибыли не разрушила долгосрочных перспектив (т. е. цель состоит в том, чтобы остаться на рынке на как можно более длительный срок).
- Любое предлагаемое сокращение цены должно иметь обоснованную причину в глазах общественности.

- Иногда стоит применять снижение цен на короткое время с тем, чтобы избавиться от новых участников рынка, которые претендуют на долю в нем.
- Новые участники рынка могут самостоятельно применить стратегию очень низких цен на старте, чтобы получить точку опоры на рынке. Их цены неизбежно должны будут постепенно повыситься.
- Тактика продажи с убытком должна быть тщательно продумана, поскольку будет трудно увеличить цены после того, как к ним привыкли, а некоторые покупатели только и ждут момента, чтобы использовать в своих интересах готовность новичка снизить цену на первых порах.
- Цена и восприятие качества неразрывно связаны.
- Время — неотъемлемая часть предлагаемой услуги. Для получения оптимальной прибыли при определении цены на услуги необходимо помнить, что в очень большой степени это зависит от определения и выполнения сроков исполнения, назначаемых клиентом, или от необходимости немедленного исполнения. Надежность и способность сокращать сроки исполнения заказов может значительно улучшить отношения, порадовать клиента и поможет обеспечить неоднократные обращения клиентов.
- Расположение или место потребления услуги может влиять на цену, которую клиент готов платить, и может служить основой для тактики определения цен с целью оптимизации прибыли. Этот фактор воздействует на общественное восприятие бизнеса и, таким образом, влияет на ожидание клиента относительно вероятной цены.

- Вынесите вашу цену в ваше предложение как часть последовательного комплекса маркетинга, нацеленного на нужного целевого клиента. Определите параметры, которые вы будете использовать, чтобы управлять вашей структурой цен. Определите также, какого этапа в своем “жизненном цикле” достиг ваш рынок.
- Осторожно применяйте любую тактику сокращения цен и будьте предусмотрительны, наблюдая за конкурентами, прощупывая рынок и ожидая сдвигов на рынке. Всегда публично заявляйте о причинах снижения ваших цен.
- Не забывайте о том, как влияют на вашу репутацию и, соответственно, на вашу цену время, своевременность и скорость обслуживания.
- Рассмотрите относительные достоинства и недостатки в случае изменений в вашем расположении.
- Спрашивайте у клиентов их мнение относительно вашего веб-сайта.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Понимание ваших клиентов включает в себя понимание их взглядов на ценообразование и знание конкурентов, чьи услуги они пользовались в прошлом.
- Если у вас есть сомнения по поводу собственных способностей в ведении переговоров или навыков продажи, пройдите специальный курс обучения или поручите эти обязанности профессионалам.

ЦЕЛЕВЫЕ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ

Счастье легче продать, чем купить.

Коммерческая реклама и деятельность по продвижению товаров и услуг является инструментом коммуникации, с помощью которого компании завоевывают интерес потенциальных потребителей и в дальнейшем поддерживают его. Что касается предприятий сферы услуг, то эти предприятия сами по себе ничего не продают. Они информируют, описывают, исследуют, заверяют, смягчают опасения, советуют и, в некоторой степени, убеждают потребителей выйти на поставщика услуг. Именно этот контакт с поставщиком позволяет подвести к этапу покупки при осуществлении сделки.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ОЖИДАНИЯ

Рекламная деятельность и деятельность продвижения стимулируют потребительские ожидания. Реклама — это форма обещания, и поэтому ее последс-

твия в случае невыполнения обещания гораздо хуже, чем если бы никакого обещания вообще не было. То есть, если предоставленная услуга не соответствует сложившемуся у потребителя логическому представлению о ней, то у него возникает чувство разочарования и даже злости. В предыдущей главе говорилось, что о качестве помнят еще долго после того, как забыли о цене, а человеческие воспоминания состоят из накопленных эмоций. Услуги неосвязаемы и их природа не постоянна, в отличие от товаров, которые продолжают свое физическое существование, все, что остается от услуги — это память о ней и ее соответствие ожиданиям клиента/потребителя.

Предприятия в основном имеют тех потребителей, которых заслуживают.



РЫЧАГИ СТИМУЛИРОВАНИЯ

В гл. 3 описано, как люди покупают товары и услуги, чтобы решить имеющиеся проблемы, удовлетворить эмоциональные и/или физические потребности. Суть в том, что потребители не обратятся к поставщику услуг до тех пор, пока они не осознают наличие такой потребности или возможности появления такой потребности. Таким образом, должен быть какой-то пусковой механизм, заставляющий потребителя фактически инициировать возможность продажи. Фокус в том, чтобы определить механизмы, которые могут привести процесс продажи в движение. Как сказано в гл. 3, в подразделе: “Проблемы? Какие проблемы?”, такие механизмы часто очевидны, и все-таки иногда их довольно трудно постичь.

Как пример обращения к очевидным механизмам, строительные компании могут просматривать заявления местных жителей на получение разрешения на проведение строительных работ, чтобы определить, кто может нуждаться в их услугах. Подобно этому, организаторы праздничных банкетов в ресторанах могут изучать объявления о помолвках, публикуемые в местной прессе, чтобы определить вероятность заказов на обслуживание свадебных церемоний. Бухгалтеры, стремящиеся найти потенциальных клиентов, могут выявить новые предприятия, появившиеся на рынке региона, с помощью средств массовой информации, или просто присматриваясь к объявлениям в витринах магазинов или местных газетах. Художники и декораторы, монтажники магазинов или офисов, настройщики телекоммуникаций или компьютеров и все множество прочих поставщиков услуг могут отреагировать на объявления “Продается”, “Продано” или “Сдается”, появляющиеся перед

зданиями коммерческих предприятий. Торговцы молоком и другие продавцы могут действовать точно так же, когда видят подобные объявления на территории, охваченной их деятельностью. Укладчики кафеля и черепицы, водопроводчики и электрики могут расширять сферу своей деятельности с поставщиками и сборщиками новой мебели для кухонь и спален. Туристические компании могут ориентироваться на потребность клиентов отправиться к месту проведения какого-либо особенного мероприятия.

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПРОЦЕСС

Использование механизма, который быстрее всего может привести к осуществлению продажи, является ядром целевого маркетинга. Так как маркетинговый процесс зависит от первоначального сегментирования рынка, поставщик услуг получает возможность определить тип необходимого ему потребителя и причины, по которым этот потенциальный клиент-потребитель может нуждаться в предлагаемой услуге. Ориентирование на перспективного потребителя позволяет определить, когда в услуге возникает особая потребность. Третий этап маркетингового процесса — это закрепление за предложенной услугой позиции привлекательности для перспективного клиента, что станет “естественным выбором” (см. гл. 3). Позиционирование — это ответ на вопрос “Почему они станут покупать у меня?”, а также на вопросы маркетингового процесса “что?” и “как?” будет продаваться.

В главе 3 поиск клиента сравнивался с процессом рыбалки: сначала нужно решить, какую рыбу вы хотите поймать (а также имеется ли она в изобилии и почему вы думаете, что ее можно поймать), затем

нужно определить самое подходящее место, где ее можно поймать, и когда наступит подходящий момент для этого (в данном случае, возможно, он наступит, когда рыба голодна или любопытна!), наконец, вы привлекаете ее, используя подходящие крючок и наживку (и/или наживку без крючка, чтобы заинтересовать ее). Цель — поймать определенную рыбу в определенное время, а не всю рыбу сразу.

Сетка планирования, описанная в гл. 4 (табл. 4.1), определяет типы клиентов, на которых вы ориентируетесь, одновременно отмечается, что именно вы намереваетесь продать каждому типу. Это существенная информация, если вы должны использовать наиболее подходящие способы привлечения, завоевания и удержания клиентов. Варьирование комплекса маркетинга с тем, чтобы его компоненты соответствовали потребностям покупателей, позволяет поставщикам услуг закрепить за собой позицию привлекательности для того типа клиентов, который им необходим. Использование рекламы вслепую может отразиться на объемах продаж, но вероятнее всего не привлечет именно вашего клиента (потребителя), более того, в конечном итоге вы можете получить клиентов, которых не пожелаешь врагу. Непродуманная рекламная кампания, с использованием не тех информационных каналов, с употреблением не тех слов в рекламных текстах или в неподходящее время может не только привести к колоссальным денежным расходам, но и к тому, что привлеченные клиенты окажутся менее выгодными.



Клиент из ада

РАСПРОСТРАНЕННЫЕ НЕДОСТАТКИ МАРКЕТИНГА СФЕРЫ УСЛУГ

Как ранее упоминалось в гл. 1, реальное качество услуги проявляется лишь после того, как покупатель решил заплатить за нее, таким образом, до этого момента речь идет исключительно о качестве маркетинговых действий, которые определяют успех. Многие предприятия сферы услуг весьма компетентны в своей сфере деятельности, но вместе с тем они могут лишь обещать определенный уровень предлагаемых услуг. Самый распространенный недостаток в деятельности, связанной с предоставлением услуг — это низкий уровень маркетинга. Ниже приведен спи-

сок некоторых распространенных причин неэффективной работы, и даже неминуемого краха многих предприятий, предоставляющих услуги.

- *Клиенты* не считают, что вы предлагаете решение их проблем именно тогда, когда им это необходимо.
- Вы не имеете уникального торгового предложения (УТП), которое отличается от предложения ваших конкурентов. (Термин УТП также должен означать однозначную, неизменную, универсальную, единственно верную гарантию качества услуги.)
- Невозможность или отсутствие желания найти с клиентом общий язык. Например, консультант по продаже компьютеров описывает на жаргоне компьютерщиков механизм некоторых компьютерных премудростей, вместо того чтобы сказать: “Эта система сохранит вам массу времени и денег, которые сейчас вы тратите на административную работу и создание базы данных, и ее достаточно легко можно приспособить к вашим потребностям в будущем” (см. гл. 3 “Особенности, преимущества, выгоды и предельная конечная выгода”).
- Не определены типы клиентов (маркетинговые сегменты) на которые ориентирована ваша работа, а отсутствие этих ориентиров — это надежда на то, что единственное, что необходимо сделать — это установить свою витрину, а клиенты сами появятся.
- Нет специализации на одном типе целевого клиента, что означает (пытаться) быть всем и для всех сразу.
- Нет условий, при которых предлагаемая услуга была бы наиболее привлекательной для клиента. И это на фоне не самой дешевой цены.
- Попытка привлечь любых возможных потребителей, даже во время разговора с каждым конкретным потенциальным клиентом.

- Нет последовательности и регулярности в продвижении своих услуг, например, клиенту начинают расхваливать товар только когда предприятие начинает в этом отчаянно нуждаться, а до этого времени о прежних клиентах забывали даже при заключении базовых контрактов или вовсе игнорировали их.
- Нет честности и прямоты в отношениях с клиентами.
- Вы не прислушиваетесь к имеющимся клиентам или не принимаете во внимание то, что они пытаются вам сказать. Вы не заботитесь о них.
- Вы полагаетесь только на одного основного клиента или основной контракт и не занимаетесь серьезно возвращением следующего поколения своих клиентов.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Коммерческая реклама и деятельность по продвижению товаров и услуг являются инструментом коммуникации, с помощью которого компании завоевывают интерес потенциальных потребителей, и в дальнейшем поддерживают его.
- Сервисные компании с помощью этих инструментов информируют, описывают, исследуют, заверяют, смягчают опасения, советуют и, в некоторой степени, убеждают потребителей обратиться к поставщику услуг.
- Именно этот выход на поставщика готовит почву для этапа покупки при осуществлении сделки.
- Рекламная деятельность по продвижению стимулирует потребительские ожидания.
- Реклама — это форма обещания.
- Последствия, в случае невыполнения рекламного обещания, гораздо хуже, чем если бы никакого обещания вообще не было.
- О качестве помнят еще долго после того, как о цене уже забыли.
- Все, что остается от услуги — это память о ней и о ее соответствии ожиданиям клиента.

- Предприятия, в основном, имеют тех клиентов, которых заслуживают.
- Определенный пусковой механизм побуждает клиента к совершению покупки, и суть в том, чтобы определить такие механизмы.
- Определение механизма, способного привести к продаже продукта, стоит в центре целевого маркетинга.
- Маркетинг сферы услуг состоит из трех стадий: сегментация (рынка), определение целевой аудитории клиента и позиционирование.
- Сетка планирования определяет типы потребителей, на которых вы ориентируетесь, одновременно показывая, что каждый тип предположительно мог бы купить.
- Варьирование комплекса маркетинга с тем, чтобы его компоненты соответствовали потребностям покупателей, позволяет любому поставщику услуг закрепить за собой позицию привлекательности для того типа клиентов, который ему необходим.
- Использование рекламы вслепую может отразиться на объемах продаж, но, вероятнее всего, не привлечет вашего основного клиента.
- Многие предприятия сферы услуг весьма компетентны в своей сфере деятельности, но вместе с тем они могут лишь обещать определенный уровень предлагаемых услуг.
- Самый распространенный недостаток деятельности, связанной с предоставлением услуг — это низкий уровень маркетинга.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Проверьте свой рекламный слоган или средства продвижения продукта. Актуальны ли они?
- Всегда ли ваша компания сдерживает обещания, данные в рекламе? Какие воспоминания остаются у ваших потребителей? Свяжитесь с ними и выясните это.
- Определите явные рычаги стимулирования, побуждающие потребителя совершить покупку.
- Определите менее очевидные механизмы, которые также могли бы быть использованы.

- Разработайте сетку планирования и воспользуйтесь ею.
- Подумайте, что может произойти, если вы измените компоненты комплекса маркетинга.

ЗАВОЕВАНИЕ НОВОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ

Реализация некоторых идей относительно стимулирования может повлиять на осуществление продаж в перспективе. Каждый поставщик услуг должен сам определить для себя механизмы, которые могут в результате стимулировать поступление заказов от клиентов, на которых он ориентировался. Выйти на перспективных целевых клиентов можно прямо или косвенно. Косвенная тактика может занять больше времени для получения желаемого отклика, но может быть чрезвычайно эффективной в долгосрочной перспективе. Прямое направление вашей рекламы — это ориентирование на вашего целевого клиента посредством обычного телефонного звонка или с помощью рекламных носителей. Пожалуй, первое, о чем стоит подумать — это способ успешной передачи вашего послания клиенту.

ПЕРЕДАЧА ВАШЕГО ПОСЛАНИЯ

Этот раздел о наилучшем способе передачи детальной информации о себе выбранному вами перспективному клиенту с тем, чтобы он получил достоверное послание, составил о вас правильное представление; таким посланием он мог бы воспользоваться, как только у него возникнет такая необходимость.

Реклама и продвижение

Часто мгновенное напоминание является целью рекламных носителей, печатных визитных карточек, листовок, брошюр, расписаний и т. д. Фирмы, осуществляющие ремонт оборудования, часто оставляют наклейки на этом оборудовании, чтобы обеспечить клиенту мгновенный доступ к их контактным данным. Визитные карточки можно заламинировать, чтобы они сохраняли свой внешний вид и чистоту, а также выделялись среди других. Листовки и брошюры могут быть оформлены так, чтобы их легко можно было узнать, и должны быть такого размера, чтобы получатель легко мог сохранить их до момента, когда они ему понадобятся. Реклама в отраслевых периодических изданиях, упоминания в каталогах и наличие веб-сайта также облегчают получение контактной информации. Точно так же, бесплатные сувениры, такие как брелоки для ключей, ручки, подставки для чашек, закладки в книги и т. д. могут содержать ваши контактные данные и будут перед глазами клиента ровно столько времени, сколько он пользуется этим предметом. Бесплатные сувениры могут также быть выполнены в форме информационных продуктов, содержащих другую полезную информацию наряду с вашими данными и, таким образом, скорее всего сохранятся благодаря этой информации. Примерами информационных продуктов могут быть ежедневники, таблицы и диаграммы налогов и сборов, таблицы перевода величин в метрическую систему, полезные телефонные номера или адреса веб-сайтов, расписания, время приливов и отливов, карты и путеводители и т. д.

Любой способ приблизиться к перспективному потребителю должен отражать образ вашей компании. У вас есть образ, вопрос в том, как вы контроли-

руете его. В любом случае, вы должны удостовериться, является ли разработанный образ таким, каким вы хотели его видеть. Существуют три аспекта, делающих ваш рекламный материал привлекательным и информативным для потребителя — это стиль, формат и содержание.

Стиль и формат

Стиль и формат включают в себя качество используемых материалов, использование цвета и формы, а также размещение информации. Важно также, как предмет рекламы представлен и каким именно образом он попадает в руки потребителя. Например, визитная карточка, изготовленная из тонкой бумаги на обычном принтере, свидетельствует о непрофессионализме; использование множества разных шрифтов не будет способствовать восприятию текста. Листовку, перегруженную словами, текст которой расположен в неправильном порядке, просто не будут читать, или же клиент с трудом будет воспринимать ее содержание.

Простое перечисление характеристик услуги не может быть эффективным на рынке, заполненном конкурентами, которые делают то же самое. Направленный на получение прибыли маркетинг сферы услуг нуждается в тщательном продумывании того, что должен представлять собой продукт, с помощью которого будет привлечен и удержан целевой клиент. “Обычный порядок” подачи рекламной информации нужно серьезно продумать, чтобы клиент систематически знакомился с ней. Как и в случае акта продажи, важно структурировать информацию, которая будет передана, чтобы подготовить клиента к принятию им желаемого конечного решения.

Опробованный и проверенный подход должен быть представлен в оформленном формате. Внимание, Ин-

терес, Желание, Действие (ВИЖД) должны лежать в основе этого формата. Любая реклама в первую очередь должна привлечь внимание перспективного клиента. Для этого можно использовать много разных средств. Так как услуга не осязаема, невозможно продемонстрировать ее саму, показать можно только то, что ее окружает, предлагаемые осязаемые оборудование и средства обслуживания, изображенные на фотографиях, эскизах и рисунках. Изображения “счастливого улыбающегося клиента” демонстрируют результат полученного обслуживания. Логотип компании может привлечь внимание, если он уже хорошо известен потребителям. Броские заголовки или надписи типа “Новинка” тоже могут хорошо работать. Броские заголовки обычно выполняют в виде вопроса, адресованного целевому клиенту. Например, для рекламы, продвигающей страхование при несчастных случаях, характерна такая формулировка: “Как будет действовать ваша семья, если произойдет несчастный случай?” Реклама с заголовком “Новинка” должна относиться к продуктам, имеющим для целевого потребителя ценность новизны. Такая реклама должна регулярно обновляться и изменяться в соответствии с развитием рынка и деятельности поставщика услуг.

Важно помнить, что клиенты покупают услуги с целью получения для себя максимальной пользы, основанной на чувствах и эмоциях, в то время как предприятия покупают их, исходя из эффективности затрат (см. гл. 3). На стадии продажи должное внимание следует уделять непосредственной привязке к нуждам целевого клиента, независимо от того, основаны ли они на эмоциях, или на образе жизни, или же на потребности сэкономить или заработать деньги. Поэтому необходимо определить степень озабоченности проблемой или представить решение этой проблемы — максимальную пользу — с тем чтобы

перспективный клиент готов был и далее воспринимать информацию.

Необходимо понимать, что если торговая марка предприятия не является широко известной, то рекламная кампания, основанная на названии фирмы, не всегда будет являться средством привлечения внимания. В данном случае формат рекламы, основанный на названии фирмы, не содержит “наживки”, на которую мог бы попасться потребитель, так как это название пока не имеет ни малейшего значения для читателя, зрителя или слушателя. Также оно не является для них причиной, чтобы продолжать читать или слушать рекламную информацию. Если рекламное послание начинается с названия фирмы, то это может говорить о том, что эта фирма больше внимания уделяет себе, чем клиенту, что для нее клиент и сама концепция обслуживания стоят не на первом месте.

Вторым этапом является стимулирование дальнейшей заинтересованности потребителя в последующем изучении текстовой информации, которая призвана поддерживать интерес. В сокращенном варианте направленные на внимание и на интерес потребителя части рекламного послания иногда могут быть объединены и затем, возможно, изложены в первой части рекламного текста. Текст, касающийся интереса, используется, чтобы вновь убедить целевого клиента, что данная услуга — именно для него, что она гарантированна, оправданна и популярна и что в отношении ее он может не испытывать каких-либо опасений или сомнений.

Третий этап — это стимуляция желания у целевого клиента, которое заставляет его не просто захотеть купить то, что предлагает поставщик услуг, но захотеть получить это только из данного источника. Эта часть текста подчеркивает, что данное рекламное послание касается его лично и что он сам может

прямо сейчас насладиться пользой, полученной от предлагаемой услуги. Она демонстрирует, что это коммерческое предложение является “естественным выбором” клиента, и акцент делается на получении главной выгоды, а заодно, возможно, и нескольких второстепенных.

И последний этап — побуждение к действию, с помощью которого целевого потребителя информируют о том, как можно выйти на поставщика услуг. Эта часть рекламного текста — логическое заключение, которое содержит название фирмы, а также информацию о том, как целевой потребитель может с ней связаться. Номера телефонов, адреса электронной почты, координаты веб-сайта, если необходимо, почтовый адрес (с указанием, как туда можно добраться, или, если это требуется, с картой), а также режим работы предприятия — все это существенно в данном пункте. Также здесь важно разместить информацию о том, как можно осуществить платеж и/или как можно получить услугу. Удобство для потребителя может быть подчеркнуто деталями/регистрационной информацией о любых профессиональных или торговых органах, к которым относится эта фирма, или данными об аккредитации.

Стиль, формат, презентация и доставка рекламного послания должны производить впечатление, давать полезную информацию о том, что в действительности получит клиент. Конечно, сувенирная ручка, которая сломана или не пишет, не передаст информации о качестве предлагаемых фирмой услуг. Неправильная орфография или грамматические ошибки будут иметь тот же эффект. Рекламные рассылки по почте, факсу или электронной почте вообще не желательны, если они не были направлены на нужный сегмент потребителей, в выборочном порядке и в подходящее для этого время.

Содержание

Так же, как стиль и формат рекламного послания, его содержание должно показывать, что фирма понимает, уважает клиента, на которого она ориентируется, и пытается соответствовать его уровню. Вероятность того, что рекламу примут к сведению, возрастает, если она написана как будто для какого-то определенного человека или предприятия, особенно это касается рекламы услуг как “продукта для людей”. Поэтому слово “Вы” или “Ваш” должно бросаться в глаза или подразумеваться в заголовках и других частях рекламного текста. Также стоит подумать, соответствуют ли слова и содержание рекламы типу ожидаемого потребителя, в соответствии со стадией развития всего рынка в рамках его жизненного цикла (см. гл. 4 “Стратегические решения”). Другие проверенные слова для заголовков, призванные привлечь внимание — это “Новинка” и “Бесплатно!”

Важно помнить, что содержание рекламы должно касаться главной выгоды, которую стремится получить от услуги потребитель, указывая на то, что данная услуга идеально соответствует его потребностям. С этой целью при необходимости будут использоваться или подразумеваться слова “это значит, что” (см. гл. 3 “Особенности, преимущества, выгоды и конечная выгода”). Может быть эффективным выражение основной мысли в трех-четырех словах или расположение главной идеи рядом с логотипом. Такие отличительные знаки затем могут быть закреплены в памяти потребителя благодаря их появлению на всех канцелярских товарах, служебном транспорте, униформе персонала, оборудовании, оснащении и т. д.

Текст, перегруженный словами, либо, в определенной степени, не ясен и не лаконичен, либо сбивает с толку, так как несет в себе слишком много информа-

ции, которая в данном случае не нужна. Распространенной ошибкой является попытка использовать в процессе продажи лишь рекламные тексты, что означает попытку превратить рекламу в продавца. Это может быть применимо, только когда речь идет об обычном приеме заказа, а именно, когда все, что требуется сделать потребителю — это решить на основе представленной информации, совершит ли он покупку услуги или только зарезервирует ее для себя. Услуга — это “продукт для людей”, который часто может быть приспособлен к индивидуальным требованиям заказчика. Бывает необходимо взвесить решение о совершении покупки, а не просто принять его. Для увеличения объема продаж возникает необходимость личного диалога между поставщиком услуг и перспективным клиентом, прежде чем последний решит, покупать услугу или нет и какому поставщику отдать предпочтение.

Попытка максимально полно описать в печатной рекламе, что именно каждый клиент может получить, выбрав данную услугу, может сделать текст объемным и сложным для восприятия. Также придется потратить больше денег на рекламный носитель, на котором данный материал будет размещен. Жизненно важно продумать, какую именно цель преследует использование рекламы или веб-сайта. Приглашены ли перспективные клиенты, которые выйдут на поставщика услуг, поучаствовать в открытом диалоге или же имеет место попытка избежать такого общения с ними? В любом случае, даже в случае продажи средств обслуживания “с листа”, они должны быть описаны в легко воспринимаемой форме, без лишних слов или ненужных деталей.

Задача материалов, используемых для рекламы и продвижения услуг, заключается в выходе на целевого потребителя и завязывании с ним отношений, за исключением случая, когда предлагаемая услуга

может продаваться “с листа”. Так или иначе, потребители все равно не будут предпринимать каких-либо действий, если для них существует какой-то риск. Понимание потенциальных опасений потребителя, их предвидение и действия, направленные на развешивание этих опасений, являются составляющими успешного маркетингового послания. Примеры ожидаемых рисков, а также возможные варианты их снижения приведены в табл. 6.1.

Таблица 6.1. Риски и варианты их снижения

Риск	Варианты снижения
1	2
Ваша услуга будет слишком дорогой	• Разумные тарифы. • Конкурентоспособная цена услуг. • Высокая продуктивность затрат. • Рациональность. • Отсутствие скрытых затрат. • Подлинность
Наведение справок о вашей услуге приведет к возникновению текущих обязательств или нежелательного в дальнейшем внимания с вашей стороны	• Отсутствие обязательств. • Продавец не будет вам звонить. • Выбор за вами. • Можно просто позвонить сейчас для ознакомления с деталями
Возможно, ваша услуга потребует исполнения слишком многих обязательств	• Отсутствие обязательств. • Отсутствие скрытых надбавок, условий и “приписок мелким шрифтом”. • Или права, или отмена всего. • Наличие условий на случай отказа
Вы будете контролировать потребителя	Наличие у потребителя права на то, чтобы его выслушали и приняли его слова во внимание
Ваша услуга будет некомпетентной или ненадежной	• Надежность. • Пунктуальность.

Окончаение табл. 6.1

1	2
	• Услуга будет успешной с самого начала. • Компетентность. • Хорошо обученный персонал. • Профессиональная аккредитация. • Гарантия или ручательство. • Учет пожеланий клиента
Ваша услуга не будет своевременной или будет слишком продолжительной	• Пунктуальность. • Результативность. • Быстрота. • Точность. • Гибкость
Ваш персонал может быть ненадежным, бесцеремонным или грубым	• Дружелюбие. • Забота. • Профессионализм. • Искренность. • Дисциплинированность

Предприятия, стремящиеся иметь в штате консультантов, вдобавок к перечисленным выше рискам могут столкнуться со следующими трудностями (табл. 6.2).

Таблица 6.2. Консультанты: риски и варианты их снижения

Риск	Варианты снижения
1	2
Консультант может раскрыть конфиденциальную информацию	• Конфиденциальность защищена. • Конфиденциальные услуги

Окончаение табл. 6.2

1	2
Консультант может неточно определить проблему и потратить время зря	• Рекомендации клиента. • Сведения о продвижении по службе. • Эксперт. • Квалификация. • Опыт работы
Консультант может нарушить работу персонала	• Опыт работы. • Дипломатичность. • Профессионализм
Необходимость в консультанте — это признание несостоятельности по части менеджмента или обвинение в ней	• Профессиональная помощь. • Советник. • Эксперт. • Опыт работы

Детально продумывая цели вашей рекламы и придерживаясь строгого курса действий, такого как формат ВИЖД, описанный ранее, можно определить слова и их оформление, необходимые для создания успешного торгового послания. Учитывая, что реклама — это форма обещания, и что Управление по стандартизации рекламных услуг вводит нормативы для рекламных компаний, лучше избегать гиперболы.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Передача информации должна осуществляться так, чтобы целевой клиент получил достоверные данные и составил о фирме правильное представление; этими данными он сможет воспользоваться, когда нужно будет выбирать поставщика услуг.
- Любой способ приблизиться к перспективному клиенту должен

отражать рекламный образ вашей компании.

- У вас есть рекламный образ. Вопрос в том, как вы контролируете его.
- Три элемента, необходимые для передачи рекламного образа в печатной форме или на веб-сайте, — это стиль, формат и контекст. Каждый из них должен быть тщательно обдуман и проконтролирован.
- Опробованный и проверенный формат для рекламы — это ВИЖД — Внимание, Интерес, Желание, Действие.
- В тексте должно использоваться слово “Вы” или “Ваш”, упоминаться хотя бы об одной главной выгоде, а также должны присутствовать пункты, способствующие уменьшению опасений клиента по поводу возможных рисков.
- Рекламное послание должно быть ясным и последовательным.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Проверьте, может ли потребитель воспользоваться информацией, содержащейся в вашей рекламе? Если нет, то где он сможет найти более подробную информацию о вашей фирме?
- Убедитесь, что рекламный образ вашей фирмы правильно отображен, и что это именно тот образ, который вы хотите видеть. Если это не так, измените его.
- Хорошо ли разработан формат вашей рекламы? В правильной ли последовательности идут ее важные составные части?
- Проверьте последовательность вашего рекламного послания.

Можно способствовать развитию своего бизнеса путем предложения своему потенциальному клиенту возможного решения его проблемы, но можно достигнуть этого результата и другими прямыми способами, возможно, более *тонкими*, чем реклама в СМИ. Два таких способа — это получение *рекомендаций* и работа в сети.

Рекомендации

Продав свою услугу потребителю, который соответствует желаемому целевому типу, многие поставщики услуг просят уже состоявшихся клиентов дать отзывы об услуге своим друзьям, родственникам, коллегам, знакомым по бизнесу и т. д. Это подталкивает к общению. Однако еще более действенным будет попросить клиента сообщить подробности о том человеке, которому вас могут порекомендовать. Тогда вы сможете начать ваше общение с этим человеком не с помощью обыденных торговых методов, а просто заявляя о своем предприятии, как о работающем на данном рынке, на случай, если он в будущем захочет связаться с вами по какому-либо вопросу. Такая рекомендация от первого клиента обеспечит вам кредит доверия.

В качестве примера можно привести нового садовника, который применил такую тактику для быстрого освоения местного рынка. Подыскав одного хорошего клиента, садовник попросил порекомендовать его кому-нибудь еще, потому что он только начал свою деятельность и был бы признателен за помощь. Он понял, что рекомендация от уже имеющегося клиента, возможно, приведет его к еще одному хорошему клиенту. Первая клиентка посчитала, что ему стоит зайти к ее тете в соседней деревне. Он так и сделал, представился и упомянул в разговоре имя ее племянницы. Он подчеркнул, что зашел к ней по дороге домой, но если ей нужно будет помочь в саду, он с удовольствием это сделает. Он оставил ей визитную карточку и рекламную листовку, в которой подчеркивались те преимущества, которые он мог бы предложить. Спустя всего две недели ему позвонила эта женщина и поинтересовалась, сколько может стоить довольно обширная работа по расчистке, пересадке и

проектировке сада. Он выполнил эту работу и добился того, что клиент обратился к нему для выполнения всего объема работ по саду и регулярного присмотра за его состоянием в дальнейшем. Затем садовник “замкнул круг” — он вновь позвонил своей первой клиентке и поблагодарил ее за рекомендацию. Он также подарил ей несколько саженцев из своего собственного сада, чтобы продемонстрировать свою признательность.

Можно представить себе впечатление, произведенное на первого клиента. После того, как вам самим уже была предоставлена услуга, вас благодарил кто-нибудь за предоставленную рекомендацию? Этот первый клиент не мог удержаться от того, чтобы не “разнести весть” о том, какой приятный человек их новый садовник. Конечно, садовник потрудился наладить процесс, попросив тетю первой клиентки назвать имя того, кому можно было бы предложить свои услуги. Так за шесть месяцев график садовника был полностью расписан, и он работал на клиентов, ценивших его труд. Если бы вместо рекламы “из уст в уста” садовник понадеялся на случай, то для достижения того же уровня развития бизнеса могло бы потребоваться шесть лет.

Приведенный пример обращает наше внимание на два важных фактора в наработке повторных обращений или рекомендаций в процессе предоставления услуг. В данном случае были предложены не только определенные навыки обслуживания, которые совпадали с ожиданиями клиентов и возможно даже превосходили их, но также сам поставщик услуг оказался “приятным человеком”. Важно помнить, что ваш клиент не знает, являются ли ваши умения достаточными, до тех пор, пока он не решит воспользоваться ими и купить услугу. Реализация услуги неизбежно зависит от имиджа поставщика.

Работа в сети

Кто-то может сказать, что садовник, о котором говорилось выше, создал собственную сеть. Он использовал существующие связи, чтобы расширить свой бизнес. Работа в сети заключается в том, что вы уже известны определенному кругу людей, и эти люди воспринимают вас как человека достойного того, чтобы предоставить им предлагаемую вами услугу. Работа в сети — это способ, с помощью которого многие предприятия сферы услуг, особенно частные предприниматели, консультанты и розничные поставщики услуг, привлекают новых клиентов.

На первый взгляд, можно предположить, что частному лицу или фирме необходимо знать много других людей или фирм, для того чтобы успешно развивать свою деятельность в сети. Действительно, иногда это может относиться к частным лицам, которым личные связи могут обеспечить такой объем работы, с которым они будут в состоянии справиться. Однако для того, чтобы их услуга продавалась с максимальной прибылью, даже эти люди могут нуждаться в выходе за пределы имеющегося круга знакомых. Этого можно достичь, создавая альянсы с другими существующими сетями. Поставщики услуг могут стать эксклюзивными, предпочтительными или рекомендованными поставщиками услуг для членов торговых ассоциаций и профессиональных организаций или для клиентов других фирм.

Например, проявлением сетевого альянса может быть рекомендация авиалинии своим пассажирам воспользоваться услугами определенной фирмы по прокату машин или гостиницы в пункте назначения. Точно так же в профессиональной организации может быть список дочерних юридических фирм и страховых брокеров. Дантист может рекомендовать особую

программу по страховой защите зубов, а производители машин порекомендуют своих собственных дилеров для обеспечения технического обслуживания и ремонта. В любом случае за такой рекомендацией будет стоять какая-либо форма финансовых взаимоотношений или стимулов, но она действительно приведет потребителя к поставщику услуг. Фирмы, входящие во франчайзинговую сеть сервисных компаний, точно так же могут получить доступ, в пределах своего региона, к общегосударственным контрактам, заключенным их компанией-франчайзером, и получить подряды, которые они никогда не получили бы, будучи независимыми местными мелкими поставщиками.

У крупных и мелких поставщиков услуг существуют аналогичные возможности для объединения на местном уровне с другими предприятиями, они выполняют при этом стратегическую роль производственной деятельности этих фирм. Аутсорсинг (привлечение работников со стороны) становится все более популярным, когда фирмы ищут пути сокращения накладных расходов и предпочитают сосредоточиться на своем основном виде деятельности. Услуги по уборке служебных помещений, доставке продуктов питания и охране на протяжении многих лет выполнялись персоналом со стороны, работающим по контракту, а агентствами по временному трудоустройству обеспечивалась работа секретарей. Теперь на всех уровнях административного персонала все бывшие функции внутренних служб по обеспечению транспортного, складского и другого обслуживания передаются на контрактное обслуживание организациями со стороны.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Рекламная информация, передаваемая из уст в уста, срабатывает хорошо, но медленно. Ее действие может быть усилено путем получения именных рекомендаций.
- Рекомендации получают от уже имеющих клиентов, удовлетворенных сервисом. С их помощью можно увеличить оборот на предпочтительном сегменте рынка.
- Если вы получили работу благодаря рекомендации, очень важно “замкнуть круг”, поблагодарив клиента, который направил этого заказчика.
- Работа в сети заключается в том, что вас уже знают в определенном кругу людей, и эти люди воспринимают вас как человека, достойного того, чтобы предоставить им предлагаемую вами услугу.
- Деятельность в сети может быть значительно расширена путем формирования альянсов с уже существующими сетями.
- Работа в сети — это способ, благодаря которому многие предприятия сферы услуг, частные предприниматели, консультанты и розничные поставщики услуг привлекают новых клиентов.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Просите у ваших лучших клиентов дать рекомендации и реализуйте эти возможности.
- Всегда “замыкайте круг”, чтобы получить все возможные выгоды.
- Разработайте стратегию, с помощью которой можно значительно увеличить размер и улучшить качество вашей сети.

Телефон

Телефон — это важный инструмент деловой активности фирмы, эффективное средство связи (с точки зрения затрат на него). Так как телефон предоставляет возможность прямого личного контакта и разговора, он играет важную роль в любом виде деятельности поставщика услуг. Тем не менее, его эффективность часто используется далеко не в полном объеме, так как его наличие часто воспринимается как само собой разумеющееся. Так же, как и с разработкой интересной и информативной рекламной листовки, нужно позаботиться о том, как и когда будут делаться звонки, и о том, как их будут принимать. Хорошая подготовка и четко определенные форматы в этих вопросах могут сыграть главную роль в достижении корпоративной эффективности, уверенности в организации, осознания сути заботы о клиенте и сути бизнеса.

Первые 30 секунд любого телефонного разговора являются решающими, поэтому чрезвычайно важно подготовиться к ним. Вступительные фразы могут быть (и часто должны быть) подготовлены заранее, но они должны формироваться словами и произнесены тоном, естественным для говорящего, чтобы сохранить личный характер звонка. Также гораздо эффективнее будет заблаговременно написать ключевые вопросы, которые должны быть обсуждены, с тем чтобы во время беседы их можно было поднимать и рассматривать в желаемом порядке. Такая подготовка к телефонному разговору позволяет диалогу протекать уверенно и в гораздо более позитивном ключе. Внимание говорящего может быть сконцентрировано на том, как развивается телефонный разговор, вместо того чтобы лихорадочно вспоминать, какие же моменты нужно затронуть, в то время как комментарии

собеседника вылетают из головы или остаются незамеченными в стремлении говорящего вставить свое замечание, пока оно *еще свежо в памяти*. Подготовка к разговору или приему звонка также подразумевает, что все необходимое находится под рукой, например, ручка, бумага, ежедневник, расписание, внутренние контактные телефоны, адреса веб-сайтов и т. д.

Профессионализм и характер говорящего передается во время разговора, так же как и слова. На входящие звонки следует отвечать четко, и не позднее четвертого сигнала зуммера. На входящие, и исходящие звонки нужно отвечать с энтузиазмом. Дружеский и позитивный тон может быть достигнут благодаря улыбке во время разговора или упоминанию имени собеседника по крайней мере один раз в соответствующий момент беседы. Слушание — это активный процесс. Собеседник нуждается в подтверждении того, что его высказывания были услышаны и поняты, поэтому при разговоре по телефону можно использовать технику “активного слушания” для достижения положительного эффекта.

Активное слушание — это процесс, при котором реплики слушателя, повторяют суть того, что только что сказал собеседник, или в течение какого-то времени слушатель подтверждает мнение говорящего, прежде чем последний перейдет к следующему пункту беседы. Такие высказывания, подтверждающие, что мысль собеседника понятна, должны предшествовать дальнейшим вопросам к собеседнику. И действительно, ваш собеседник может не перейти к следующему вопросу, пока не получит подтверждения того, что все им сказанное было понято. Активное слушание — это мощный коммуникативный инструмент, которым с огромным успехом можно пользоваться также во время бесед с глазу на глаз, дискуссий и встреч.

При правильном использовании и предварительной подготовке телефон можно использовать как

первичный инструмент для осуществления продажи услуги с целью получения прибыли:

- для получения информации;
- для назначения встреч, ведения бесед и осуществления продаж по телефону;
- для приема от потребителей запросов, заказов, жалоб, для проявления заботы о потребителе.

Получение информации

Маркетинговое послание поставщика услуг можно донести в любое время, когда он нуждается в информации от других. Поэтому в некоторых случаях трудно определить, где заканчивается исследование рынка и начинается процесс продажи. Продажа иногда может быть осуществлена по нетипичным для поставщика услуг каналам, а также в сегментах рынка, на которые он ранее не ориентировался. Нет ничего необычного в том, что для того, чтобы получить какую-то информацию, вас просят дать сведения, которые могут помочь в поиске информации. Такие действия обеспечивают еще один канал, по которому можно передать свое маркетинговое сообщение.

При получении информации вопрос не столько в том, *“Что мне нужно узнать?”*, сколько в том, *“У кого может быть информация, которая мне нужна?”*. Очевидно, что все, кто публикует свои телефоны, ожидают, что им позвонят: они-то и могут стать отличным источником информации или совета. В процессе поиска информации или проведения любого маркетингового исследования мы сами не всегда знаем, чего же именно мы не знаем! Это значит, возможность получить информацию иногда может быть осуществлена благодаря сохранению ясности мыслей и осознанию не только того, что у нас действительно нет ответов на вопросы, но что также часто мы даже не понимаем, что эти вопросы существуют. Бывает,

ответы на вопросы находятся за пределами тех границ, которыми мы очертили вопрос. Способность говорить с людьми, рассказать им об области, которую мы исследуем, задавать открытые вопросы и слушать их ответы — это один из лучших талантов, которыми может обладать бизнесмен.

Назначение встреч, ведение бесед и осуществление продаж по телефону

Для великого множества поставщиков услуг ведение бесед по телефону является одним из наиболее действенных и эффективных, с точки зрения затрат, способов увеличения количества запросов на осуществление продаж. Прямой *персональный контакт* может обеспечить тому, кто звонит, заметные преимущества в получении благосклонного решения со стороны потенциального клиента. К сожалению, это приводит к злоупотреблению со стороны многих, кто практикует подобный способ продаж; причина — либо недостаток опыта, недостаточная подготовка специалистов, либо плохая подготовка персонала. Методы работы были изучены либо просто заимствованы, так как они *иногда* срабатывают. Обычно это происходит благодаря тактике, напоминающей запугивание, используемой для того, чтобы под давлением *добиться от* получателя информации согласия. В результате этого ведение бесед и осуществление продаж по телефону приобрело в большинстве своем дурную репутацию, и многим людям не хочется иметь с этим дело. Как следствие, сокращаются конкурентные возможности для тех фирм, которые оперируют ведением бесед по телефону, не нарушая этических норм; а когда система должным образом организована и обеспечена хорошо подготовленным персоналом, это может дать великолепный результат.

Некоторое представление о психологии продаж дает *звонящему* возможность контролировать бесе-

ду с тем, чтобы помочь потенциальному клиенту с большей легкостью принять решение. Первое правило: потенциальный клиент примет взаимовыгодное решение только в случае, если он чувствует себя *расслаблено* и комфортно. Используемые слова и интонация также должны способствовать достижению этой цели и продавец должен чувствовать, что ощущает его собеседник. Потенциальный клиент должен чувствовать, что он контролирует ход разговора, даже если фактически это делает звонящий.

Целью многих телефонных звонков, касающихся продажи какого-либо продукта, на самом деле не является сама продажа по телефону. С их помощью предпринимается попытка назначить личную встречу с потенциальным потребителем с целью проведения для него презентации фирмы. Давление на потенциального клиента или спешка, заставляющие его слишком быстро принять решение, вряд ли дадут длительный результат и могут нанести огромный вред репутации фирмы, так как считается, что практически любое обслуживание основывается на взаимном доверии или признательности. Для того чтобы преуспеть в использовании телефона для назначения встреч, разговор должен быть тщательно продуман. Звонить должен хорошо подготовленный человек, который сможет изменять ход беседы, не теряя при этом ее направления. Также необходимо сохранять доброжелательный и убедительный тон и уметь ответить на возражения собеседника, не прибегая к давлению на него.

Те, кто работает на рынке, знают множество способов, с помощью которых можно заключить сделку. Для того чтобы назначить встречу и принять особенного человека или группу людей, могут понадобиться те же навыки. Такой техникой является использование “альтернативного варианта”, когда независимо от того, какой сделан выбор, назначается встреча.

Это значит, что необходимо спросить, какой день будет более удобным для встречи, вместо того чтобы говорить: “Вы согласны, что мы должны встретиться?” или задавать любой другой вопрос, на который можно ответить: “Нет”. Если, например, выбрана среда, то можно повторить технику “альтернативных вариантов”, чтобы определиться, когда будет лучше провести встречу: до или после обеда: “Итак, вас больше устроит утро или после обеда?” Далее этот процесс можно повторить еще раз, если необходимо назначить точное время встречи: “В 10 утра Вам будет удобно? Или лучше в 11.30?”

Телефон может оказаться незаменим в случае, если необходимо выйти на особого человека. Такой человек может быть “огражден”, обычно, своим личным помощником или секретарем. Их активная поддержка обычно необходима для того, чтобы выйти на этого человека, часто к их мнению прислушиваются. Их не следует ни убеждать, ни слегка отстранять или отталкивать (хотя, позвонив в *нерабочее для офиса время*, часто можно застать “шефа” на месте и, возможно, самостоятельно отвечающим на телефонные звонки!).

Осуществление прямой продажи по телефону в основном ограничивается направлениями деятельности, которые можно назвать “телефонными играми”. Продажа рекламной площади в газетах или журналах, продажа апартаментов по тайм-шерингу или предложение о покрытии поверхностей двойным слоем лака — в большинстве случаев плохо организованы звонящими и часто вызывают негодование абонентов, просто из-за того, что задачей “телефонных игр” не является персональная направленность и такие звонки делаются без потребности абонента в них. После того, как между поставщиком и потенциальным клиентом завязались отношения, возрастает вероятность того, что звонки продавцов будут вос-

приниматься нормально, независимо от того, является ли целью этих звонков прием регулярных заказов или они просто доводят до сведения абонента специальные торговые предложения поставщиков. Так как использование Интернета позволяет большему количеству потребителей быть лучше информированными и получить больше возможностей, то сокращается потребность в работе, направленной на осуществление прямых продаж по телефону.

Прием запросов, заказов, жалоб от потребителей, забота о клиенте

Благодаря тому, что телефон дает возможность установить мгновенный личный контакт, его можно очень эффективно использовать для проявления дальнейшей заботы о клиенте, налаживая, поддерживая и улучшая отношения между компанией и ее клиентами. Телефоны помощи сейчас являются обычным атрибутом многих сфер обслуживания, они дают клиенту возможность не только выйти на организацию, но и осознать, что им удалось это сделать! На мнение клиента об уровне предоставляемой компанией услуги непосредственно влияет то, как происходит общение по телефону. Все телефонные переговоры с клиентом относятся к категории “заботы о клиенте”, и позвонившие клиенты могут очень быстро сменить свой тон и уровень заинтересованности в течение первых 30 секунд беседы.

Запросы могут поступать от имеющих или новых клиентов и очевидно должны приниматься вежливо, четко, с последующей реакцией, хорошо подготовленным, компетентным и надежным персоналом. Телефонные линии для запросов или линии помощи могут изначально дать потребителю неправильный сигнал, если они постоянно заняты или на них всегда длинная очередь позвонивших, ожидающих, пока им

ответят. При правильной постановке вопроса автоматизированная система управления может помочь организовать обычную работу по предоставлению запрашиваемой информации и “разведению” телефонных потоков непосредственно по соответствующим отделам. Однако следует помнить, что некоторые позвонившие захотят поговорить непосредственно с реальным, живым человеком, поэтому такая система должна предусматривать выполнение этой задачи без неоправданных задержек. Преуспевающий поставщик услуг рассматривает все звонки от клиентов как чрезвычайно ценные и совершенно точно не считает их неудобством или раздражающим фактором, отвлекающим от другой деятельности. Если сделать входящие звонки от клиентов платными или заставить клиентов нести непомерные расходы при попытке связаться с компанией, можно продемонстрировать явное пренебрежение заботой о клиентах. Использование бесплатных телефонов или телефонных номеров со сниженной платой за звонки обязательно станет тем преимуществом, которое будет стимулировать желающих связаться с компанией. (А клиенты, кроме всего прочего, являются причиной того, почему та или иная компания все еще существует.)

Специальное обучение всего персонала методам общения по телефону является неизменно стоящим затраченных на это средств делом, так как помогает компании сделать свои услуги приносящими хорошую прибыль. Когда у потребителя возникает вопрос или жалоба, они непременно касаются финансового аспекта; вопрос может относиться к счету или жалоба может касаться некорректно составленного счета и т. п. Нужно выявить основную причину возникновения жалобы, так как более вероятно, что позвонивший клиент, который был бы доволен качеством полученной услуги, только осведомился бы о счете, а не стал жаловаться на него. Таким образом, проблема может

заключаться не в неудовлетворительном состоянии счетов, а в низком качестве услуги. Если эти основные моменты сразу же не выявлены, тогда часто такой звонок перенаправляется в отдел расчетов, и начиная с этого момента дискуссии и споры ведутся уже не о качестве услуги, а о ее стоимости. Бухгалтеры часто имеют дело с такого рода жалобами, и трагедия в том, что огромное множество таких специалистов не подготовлены к работе с ними.

Разные люди обладают разными чертами характера и разными навыками межличностного общения. Например, многие люди, работающие бухгалтерами, выбрали работу в этой области, так как они предпочли упорядоченность, присущую работе с цифрами, тем трудностям и проблемам, которые возникают при работе с людьми. Если вы имеете дело с раздраженным клиентом, действующим иррационально из-за своих чувств и эмоций, использование рационального и логического подхода изначально не подойдет, и часто может даже способствовать дальнейшему усилению неудовлетворенности и гнева жалующегося клиента. Человеку, от природы не наделенному навыками общения с людьми, которые необходимы, когда дело касается рассмотрения жалоб, работа в организации, предоставляющей различного рода услуги, покажется очень сложной. Этого можно избежать, если оказывают ему поддержку, и он прошел подготовку по методикам, помогающим справляться с этим аспектом в работе.

Возможность проявить заботу о клиентах — еще один из позитивных моментов использования телефона. В ответ на жалобу клиента (обычно в письменном виде) отправляется письмо с извинениями, а не вежливый личный звонок к нему домой. Этот звонок, возможно, даже опередит получение письма, и в нем клиенту подтвердят, что его жалоба была рассмотрена и были приняты соответствующие меры, или что

благодаря ей произошли некоторые качественные изменения в технологии работы компании. Письма с извинениями обычно пишутся для соблюдения неприятной, но необходимой формальности с целью уменьшения ущерба. Несмотря на принесенные извинения или объяснения, такие письма могут выглядеть чем-то несерьезным, и становится ясно, что инцидент будет исчерпан такой отпиской. Мы сами, будучи клиентами, иногда бываем приятно удивлены, принимая личные объяснения или извинения, и по-настоящему ценим, что кто-то обратил внимание на существующую проблему и разобрался в ней.

В большинстве домов и в каждой фирме на сегодняшний день есть телефон — средство, благодаря которому можно добиться превосходства в области заботы о клиенте. Но он не используется в полной степени фирмами, цепляющимися за устаревшие системы общения. Письма имеют свои преимущества, но в наши дни само по себе письмо может показаться слишком консервативным и далеким, или стать тем щитом, за которым может спрятаться безликий менеджмент. Часто у клиента остается ощущение, что предмет жалобы исчерпан, не зависимо от того, остался ли от этой жалобы какой-либо след в компании, или нет. Такие письма не дают компании возможности возобновить общение с клиентом и, возможно, одержать победу казалось бы в безнадежной ситуации! Таким образом, утрачивается возможность обеспечить реальную заботу о клиентах. Телефонный звонок клиенту в данных обстоятельствах демонстрирует интерес поставщика услуг к этому клиенту и признание его ценности для компании.

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Так как телефон предоставляет возможность прямого личного контакта и дискуссии, он играет важную роль в любом виде деятельности поставщика услуг как эффективное с точки зрения затрат средство коммуникации.
- Хорошая подготовка и четко определенные форматы использования телефона могут сыграть главную роль в достижении корпоративной эффективности, уверенности в организации, осознания сути заботы о клиенте и основ бизнеса.
- Первые 30 секунд любого телефонного звонка являются решающими, поэтому чрезвычайно важно подготовиться к ним.
- Профессионализм и личные качества говорящего передаются во время разговора, так же как и слова.
- И отвечая на звонки, и если вы звоните сами, разговор нужно вести с энтузиазмом. Дружеский и позитивный тон может быть достигнут благодаря улыбке во время разговора или упоминанию имени собеседника по крайней мере один раз в соответствующий момент беседы.
- Слушание — это активный процесс, и для его стимуляции и поддержания могут использоваться определенные приемы.
- Телефон может эффективно использоваться для получения информации, назначения встреч, ведения бесед и осуществления продаж по телефону.
- Он также может использоваться для работы с запросами, заказами и жалобами клиентов.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Проведите курс по обновлению навыков работы по телефону для всего персонала.
- Изучите приемы активного слушания и проведите курсы для всего руководства, а также для персонала, общающегося с клиентами.

ТАКТИКА НЕПРЯМОГО МАРКЕТИНГА

К непрямым методам продвижения *бизнеса* в сфере услуг относятся методы, не являющиеся явной рекламой, но, тем не менее, разработанные с целью привлечения целевого клиента. Такие методы не направлены непосредственно на какого-либо конкретного человека или фирму. В этом смысле, методы, описанные ниже, разработаны для того, чтобы просто *дать знать вашему потенциальному клиенту*, что вы здесь и к вам можно обратиться.

- Реклама “из уст в уста” / рекомендации / характеристики.
- Связи с общественностью (паблик рилейшнз — PR).
- Написание и публикация информационных бюллетеней.
- Проведение выступлений и презентаций.
- Организация семинаров, подготовительных курсов, *мастер-классов* или *мастерских* (work-shop).

Реклама “из уст в уста”

Реклама с помощью передачи информации “из уст в уста” считается одним из наиболее успешных методов привлечения новых клиентов для бизнеса. Конечно, он может сработать и против поставщика услуг, если его услуга не соответствует клиентским ожиданиям. Для поставщика услуг, пытающегося развить бизнес с помощью рекламы “из уст в уста”, проблема состоит в том, что этот процесс никогда не бывает быстрым и изначально предполагает наличие у предприятия значительного числа клиентов, довольных качеством услуг. Иногда при такой организации дела

прибыль начинает увеличиваться, как снежный ком, но уже слишком поздно, после того, как предприятие перешло к другому владельцу либо прекратило торговую деятельность! Для продажи ваших услуг с целью получения прибыли необходимо умение контролировать свою деловую активность на любой стадии. Это включает оказание любой возможной помощи в процессе передачи рекламной информации “из уст в уста”, облегчение для возможного клиента выхода на ваше предприятие благодаря знанию того, где можно найти ваши контактные данные. Упуская какой-либо аспект вашей деловой активности, вы можете столкнуться с непредвиденными рисками. Как было описано выше, получение рекомендаций является способом ускорения процесса передачи информации “из уст уста”.

Связи с общественностью

Ценность хороших отношений с общественностью не ограничивается только успешным маркетингом, поскольку они охватывают всех людей, причастных к фирме, а не только тех, кто является ее потенциальными целевыми клиентами. Это относительно недорогой способ передачи информации о фирме, который может оказывать гораздо большее воздействие, чем реклама. Как и реклама “из уст в уста”, PR способствует повышению осведомленности потенциальных клиентов, что может укрепить репутацию и известность фирмы, но и может затянуться надолго, прежде чем принесет успех. Так как успех приходит в результате работы над бизнесом, так же как и работы в нем, PR может помочь в создании привлекательного имиджа вашего бизнеса и предлагаемых вами услуг для целевого клиента. Поддержка в СМИ обладает определенным весом, т. к. люди склонны больше

доверять тем фирмам, о которых они слышали и о которых известно широкой общественности. PR также является очень действенным методом защиты и поддержки бизнеса.

Успешный PR требует спланированной и организованной программы *взаимодействий* со всеми участниками бизнес-процесса, влияющими на его успех. Это — *клиенты*, поставщики, инвесторы, *внешние регуляторные органы*, местные жители, *конкретная община* и те, кто каким-либо образом формирует общественное мнение, т. е. средства массовой информации или другие люди, способные влиять на общее восприятие вашего *бизнеса*. Как упоминалось ранее, у каждого предприятия есть свой (*рекламный*) образ, и вопрос заключается в том, как этим образом управляют. Путем создания благоприятного образа предприятия *удачная PR-кампания* играет активную роль в продвижении бизнеса и, являясь частью общей маркетинговой стратегии, несомненно, вносит свой вклад в повышение уровня продаж и прибыли. Потенциальные клиенты чувствуют, что они меньше рискуют, если обратятся к этой фирме, а имеющиеся клиенты знают, что у них нет причин *сожалеть* о своем выборе. Персоналу нравится работать на предприятии, поэтому легче набирать сотрудников и избегать текучки кадров. И даже, возможно, будет легче получить разрешение от местных властей на расширение предприятия для достижения конкурентного преимущества.

Выбор наилучшего варианта PR-стратегии зависит от трех основных факторов: сферы деятельности предприятия, конкурентоспособности на рынке, а также уровня развития предприятия. Сфера деятельности может вызывать полемику или, возможно, сама по себе, будет интересна для широких кругов. Предприятия, работающие на рынках с высоким уровнем конкуренции, нуждаются в более активном продвижении услуг, и PR-кампании могут заметно повлиять

на результат выбора клиентов между поставщиками услуг. Предприятия, находящиеся на ранней стадии развития, должны будут воспользоваться совершенно иными PR-технологиями, нежели фирмы с уже налаженной работой. Начало нового бизнеса, либо выход уже работающей фирмы на рынок с новой услугой, либо празднование знаменательной для предприятия даты — все эти моменты очень часто несут в себе ценность, так как являются новостью для потребителя; поэтому любую такую возможность благоприятной рекламы нельзя упускать.

Лучше всего рассматривать разработку PR-политики как составляющую общего процесса выработки целей деятельности и определения стратегии развития предприятия для достижения этих целей. Так как PR охватывает всех, любой человек, имеющий отношение к данному виду деятельности, будет иметь свое представление о проблемах PR, и многого можно достигнуть благодаря консультациям по этим вопросам. Привлечение к работе фирмы, профессионально занимающейся проведением кампаний по связям с общественностью, дорого, но эти затраты могут очень быстро окупиться, так как работа в области PR проводится на должном уровне, тщательно контролируется и четко разрабатывается.

Сообщения для печати

Так как успешная PR-акция во многом зависит от освещения в средствах массовой информации, важно учитывать потребности людей, работающих в сфере, а поддержание хороших отношений с ними — это непрерывный процесс. Извещение прессы об интересном событии, способном привлечь внимание читателей, в таком случае, должно быть максимально упрощено и ускорено, для того чтобы новость была действительно свежей.

Истории и подлинные новости или интересные сведения о каком-либо событии — вот что интересует прессу. Журналисты любят излишнюю статистику, словесные уколы и провокационные цитаты, а также анализ определенных вопросов, который можно увязать с общей тематикой, и интересные фотографии с удачными комментариями. Им нравятся сенсации. Но важнее всего — оперативность, они хотят все прямо сейчас! Даже если, на первый взгляд, речь не идет о чем-то срочном, вы поступите мудро, если быстро отреагируете на запрос, пока не изменились их приоритеты или кто-нибудь другой не оказался в центре внимания. К новостям относится информация о любом направлении деятельности предприятия, на котором произошли какие-либо изменения. Например, вы работаете так, чтобы получить ваши услуги стало даже и дешевле, вы расширяете ассортимент или спектр своих услуг, или вы набрали штат новых специалистов и т. д.

У прессы ненасытный аппетит на новости, сенсационные материалы, события и возвышенные чувства. Благодаря этому возникает возможность представить ей то, чего она хочет. Это значит, что материал должен заинтересовать журналиста и редактора, которые могли бы его использовать, и побудить их опубликовать статью в том виде, который соответствовал бы вашему желанию. Учитывайте “фирменный стиль” издания, в котором вы собираетесь опубликовать свое сообщение. Прочтите статьи, опубликованные в нем, и составьте свою заметку специально для данного издания с учетом его особенностей, избегая жаргона, кричащих фраз и изощрений. Обратите внимание на орфографию, пунктуацию и грамматику. Не подчеркивайте. Не ставьте точку после аббревиатур. При перечислении от одного до десяти используйте слова, а при наличии двузначных чисел — 11, 12, 13 и т. д. — цифры. Где это возможно, исполь-

зуйте профессионально выполненные фотографии, предпочтительно сделанные частным фотографом данного печатного издания. Большинство газет предпочитает материал, распечатанный черным по белому, размером 8 × 6 или 10 × 8 дюймов. Цветные журналы требуют соблюдения цветных полей в 35 мм. Комментарии, описывающие событие, всегда должны иметь привязку к фотографии, с указанием имени контактного лица, номера телефона и адреса. И, конечно же, на заднем плане фотографии может быть название вашего предприятия, логотип и/или номер телефона!

Важно понимать, что Вы не можете проконтролировать ни время публикации, ни то, как в действительности будет выглядеть ваше сообщение. Издатель не напечатает оригинальный текст и может изменить стиль публикации на более циничный. Иногда журналисты неправильно понимают суть сообщения, и если это происходит, часто нет простого способа исправить ошибки. Существенную роль играет актуальность темы. Рекламное сообщение, явно направленное на PR, сразу же будет отправлено в мусорную корзину. Материал должен подаваться так, чтобы привлекать внимание читателей, и поэтому он должен быть четким, лаконичным, интересным и информативным, а заодно и передавать желаемое сообщение для PR. Сообщение, содержащее видеоматериал, может быть передано на телевидение.

Выбор подходящего для достижения вашей цели средства массовой информации является важным этапом любого успешного PR-плана. Использование для этого телевидения может дать совершенно отличный от ожидаемого результат. А попытки получить возможность трансляции своих PR-сообщений по телевидению и радио могут обернуться против вас. Например, использование визита на предприятие какой-либо знаменитости для распространения информации о предприятии обычно приводит к тому, что гораздо

подробнее рассказывается о самой знаменитости, чем о вашем бизнесе. Точно так же, как информация, передаваемая как сообщение для печати, может быть опубликована в более циничном ракурсе, телевидение может воспользоваться вашей историей для передачи сообщения, абсолютно отличного по смыслу от того, о чем вы намеревались рассказать. Сгладить нежелательные последствия рекламы на телевидении и уйти от нецелевой и случайной публики будет не так-то легко. Существует огромная разница между созданием качественного сообщения и выступлением перед камерой без подготовки, когда, возможно, останется лишь “звуковая часть” сообщения. Практика проведения и подготовки к интервью может существенно изменить ситуацию, так как камера обычно не концентрирует внимание на том, что сказано, а делает акцент на том, как и где это сказано.

Местные печатные издания и свободная пресса публикуют информацию о предприятиях в своем регионе и часто ведут специальные разделы, посвященные коммерческой деятельности. В общенациональных газетах часто бывают специализированные разделы, посвященные бизнесу. Региональные периодические издания, обычно ежемесячные или ежеквартальные, и отраслевые издания могут предоставить идеальную возможность для общения с иногда весьма специфическим целевым потребителем. Такие издания как “Willings Press Guide”, “Benn’s Media” и “BRAD” (Британские прайсы и информация) предоставляют данные для всех печатных изданий Великобритании и имеются в наличии в большинстве библиотек.

Новости о компании могут либо способствовать развитию бизнеса, либо повредить его репутации. Даже в печатном виде манера, в которой новость представлена и размещена, может значительно повлиять на восприятие ее содержания, поэтому важно определить ракурс, в рамках которого возможны какие-

либо интерпретации сообщения, и то, как данное сообщение будет получено каждой из целевых групп предприятия. Статья — это упрощенная информация о вашем предприятии или рассказ о каком-либо аспекте его деятельности, написанная с точки зрения журналиста.

Пометив статью как “Сообщение для печати” и указав ближайшую дату публикации (обычно это “немедленно”, если вы не ввели “эмбарго” до какой-то определенной даты), далее необходимо привлечь внимание при помощи заголовка, резюмирующего суть вашей новости в двух словах. Нет смысла придумывать заумное название, так как редактор его не примет из опасений, что другая газета или журнал воспользуются ими. Первая часть сообщения для печати должна содержать ответ на вопрос “Что?": о чем история, что произошло? Полезный прием — цитирование мнения кого-то из “авторитетных лиц”, кто мог бы подтвердить значение того, о чем вы пишете в статье. Разумно использовать повествование в форме диалога, как будто интервьюируют вас самих. Это больше привлечет внимание читателя, чем обычное повествование.

В следующей части текста приводятся некоторые факты и подробности. Чтобы подогреть интерес к истории, даются ответы на вопросы “Когда?”, “Как?”, “Кто?” и “Где?” (Если это история о вашем предприятии, упомяните о его географическом расположении. Если издатель не опубликует ваши контактные данные, то, по крайней мере, люди будут знать, куда обращаться, чтобы найти ваш номер телефона.) Вопрос “Зачем?” обычно раскрывается третьим по счету, наряду с предоставлением выборочного дополнительного материала, существенного для понимания читателя, а также любыми ценами, сроками, характеристиками и статистикой, дающими больше информации о вашей деятельности. Попробуйте написать свою

статью так, чтобы ее смысл все равно оставался понятным, даже если редактор не напечатает последние абзацы. Заключительная часть должна содержать ваш контактный телефон для удобства журналиста или редактора, с которым вы работаете. Также нужно попытаться опубликовать ваш номер телефона и/или адрес электронной почты и сайта, чтобы читатели могли обратиться к вам. Конец вашей статьи должен быть четко обозначен словом “КОНЕЦ”, полезно также сделать примечание, в котором указывается количество слов.

Добиться того, чтобы ваши контактные данные опубликовали, может быть достаточно сложно, так как статья после этого может слишком сильно походить на рекламу. Однако, если вы предлагаете возможность бесплатно получить информационную памятку, где можно узнать какие-то полезные факты и другую информацию, важную для читателя и связанную с темой статьи, то вполне возможно, ваши контактные данные будут опубликованы, и тем самым вы добьетесь своей цели. Например, бухгалтер мог бы представить статью “Десять главных советов, как сократить ваши налоги”, а дизайнер интерьеров мог бы предложить читателям информационную памятку под названием “Секреты успеха: цветовые гаммы для повышения продуктивности вашего офиса”. Целью таких памяток, содержащих некоторые фактические данные, является завоевание доверия со стороны читателей и получение отклика от них. Используемые в информационной памятке факты должны быть объективными, обращение к ним — это не извинение за неожиданную рекламу в нерекламной публикации. В любом случае, к такому материалу его получатели могут отнести как к макулатуре, поскольку первое, что им бросилось в глаза, — это информационная памятка. Как бы там ни было, но теперь у вас будут выходы на потенциального клиента, и это мо-

жет быть использовано уже на следующем этапе вашей деятельности как часть процесса продаж, а не как связи с общественностью.

Сообщение для печати должно быть направлено в редакцию как можно скорее, чтобы попасть в план редакции по набору материалов, как минимум за неделю до окончания срока верстки публикации. Разумно было бы удостовериться, что ваш материал действительно получен редакцией, и выяснить, будет ли он использован, или же потребуются больше информации. Не удивляйтесь, если вам также придется выслать дополнительную информацию по факсу! Если вашу статью не собираются использовать, стоит попытаться выяснить причину этого, для того чтобы получить необходимые отправные данные для своей следующей попытки.

Имейте в виду, что журналисты могут быть очень заняты или часто просто ленивы! Они пойдут вам навстречу, когда вами проделана большая часть их работы, и когда им известно, что от вас легко можно добиться еще большего результата, если возникнет такая необходимость. Иногда журналисты возвращаются к уже известным им источникам информации для получения дополнительных цитат и комментариев на подобные темы в более поздних публикациях. Чем значимее будет информация и/или актуальнее материалы, которые вы можете предоставить, тем больше вероятность того, что редакция обратится к вам снова. Если по статусу вы считаетесь экспертом в своей области или официальным региональным представителем в вашей отрасли, и журналистам известно, что к вам можно обратиться для получения комментариев и объективного мнения, это может привести к тому, что ваш собственный бизнес получит хорошую поддержку при проведении PR-кампании. Местные теле- и радиовещательные новостийные программы часто подхватывают истории, опубликованные в мес-

тной прессе, и могут искать официального представителя или эксперта для получения информации или объективного мнения.

Статьи, не являющиеся новостями или просто раскрывающие какой-либо аспект того или иного бизнеса, могут быть написаны, исходя из профессиональной или производственной необходимости. Такие статьи также могут нести в себе определенную новизну, если они своевременны. На рынке могут происходить события, которые вы можете прокомментировать, или о которых можете высказать свое мнение, показывая своей целевой аудитории, что вам не безразличны их заботы. Изменения или какие-либо события более широкого плана можно использовать в качестве рычагов стимулирования, для того чтобы добиться выхода своей статьи, так как сейчас предлагаемая вами информация носит сенсационный характер. Социальные, правовые, экономические, политические или технологические изменения — все это может быть использовано в качестве поводов для публикации достаточно значимой статьи, написанной с точки зрения общественного интереса. Примеры того, как эти изменения повлияли на ваших клиентов и как вашей услуге удастся соответствовать новым требованиям, могут превратить комментарий социального характера в сообщение о вашем бизнесе. Изучаемые явления и описываемые события должны быть реальными, а не надуманными. Если материал подогревает дальнейший интерес средств массовой информации к этой теме, то издательства могут пожелать взять интервью у людей, упомянутых в статье.

Не превращайте драму в кризис

Если ваше предприятие подвергается публичным нападкам, политика систематического проведения PR-акций обеспечивает определенную отдачу, уменьшающую ущерб. При таких обстоятельствах персо-

нал, инвесторы, поставщики и постоянные клиенты чувствуют себя более комфортно в отношении своей собственной позиции, если у них есть четкие указания, как реагировать на критическую оценку какого-либо неблагоприятного или противоречивого аспекта деятельности предприятия. Многие предприятия сферы услуг подвержены риску, если происходит что-нибудь ужасное, и это поддается всеобщей огласке: железнодорожные, авиа- и автобусные катастрофы, массовые волнения, компьютерные вирусы и т. п. Для того чтобы не допустить перерастания катастрофы или кризиса в необратимое бедствие для предприятия, следует проводить обучение в области работы со средствами массовой информации. Не стоит полагать, что исполнительный директор или официальный представитель даст прессе вызывающее доверие интервью без определенной подготовки (и использования профессиональных руководств к действию) в подобной ситуации. Готовность встретить кризисную ситуацию является важной составляющей успешного бизнеса, и предполагается, что официальный представитель компании *будет искренним и небезразличным*. Думать о том, что сказать опытному телеведущему, когда вы идете по коридору к телевизионной студии — уже слишком поздно!

КЛЮЧЕВЫЕ ПУНКТЫ

- Непрямые методы передачи маркетингового послания могут быть высокоэффективными на фоне относительно низкого уровня затрат.
- Их целью является привлечение целевого клиента, без прямой направленности на какую-либо определенную личность или фирму.
- Методы непрямого маркетинга включают рекламу с помощью передачи информации “из уст в уста”, рекомендаций и харак-

теристик; связи с общественностью (PR); написание и публикацию информационных бюллетеней; публичные выступления и презентации, а также организации семинаров, подготовительных курсов, мастер-классов или мастерских.

- Ценность качественной PR-кампании не ограничивается только успешным маркетингом, поскольку она охватывает всех людей, которые имеют отношение к фирме, а не только тех, кто является ее потенциальным целевым клиентом.
- PR — это относительно недорогой способ передачи информации о фирме, который может оказывать гораздо большее воздействие, чем реклама.
- Как и реклама “из уст в уста”, PR повышает осведомленность потенциальных потребителей, что может улучшить репутацию фирмы и сделать ее еще более известной, хотя путь к успеху может оказаться более долгим.
- PR также является очень действенным методом защиты и поддержки бизнеса.
- Успешный PR требует спланированной и организованной программы взаимодействий со всеми участниками бизнес-процесса.
- Лучше всего рассматривать разработку PR-политики как составляющую общего процесса выработки целей деятельности и определения стратегии развития предприятия для достижения этих целей.
- Так как PR охватывает всех, любой человек, имеющий отношение к данному виду деятельности, будет иметь свое представление о проблемах PR, и многого можно достигнуть благодаря консультациям по этим вопросам.
- Привлечение на работу фирмы, профессионально занимающейся проведением PR-кампаний стоит дорого, но затраты на это могут очень быстро окупиться.
- Выбор наилучшего варианта PR-стратегии зависит от трех основных факторов: сферы деятельности предприятия, конкурентоспособности на рынке, а также уровня развития бизнеса.
- Так как благоприятная PR-акция во многом зависит от освещения в средах массовой информации, важно учитывать потребности людей, работающих в данной сфере, а поддержание хороших отношений с ними — это непрерывный процесс.
- В сообщениях для печати должны быть элементы новизны, сообщения должны быть должным образом структурированы и сокращены. Издатель не всегда печатает в точности то, что ему

предоставляют. Бывают ошибки. Может в итоге получится совершенно не то, чего вы ожидали.

- Обучение в области работы со средствами массовой информации имеет большое значение для исполнительного директора или официального представителя компании.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Серьезно обдумайте необходимость привлечения профессионального агентства по организации связей с общественностью.
- Ведите дневник предстоящих знаменательных событий в жизни общества для развития своего бизнеса посредством PR.
- Организуйте курс подготовки к проведению презентаций в средствах массовой информации и проведите его.
- Проведите для всего персонала разъяснительные беседы по вопросам PR-деятельности.

Письма редактору

Письмо редактору местной газеты, регионального журнала, отраслевого издания или даже общенациональной ежедневной газеты может дать положительный PR-эффект, ведь имя автора, название предприятия и адрес обычно указываются в конце письма. Превосходный PR можно получить в тематических дебатах на страницах таких изданий. Можно сослаться на ваш собственный опыт или повернуть ход обсуждения таким образом, чтобы привести альтернативную точку зрения или показать, как ваши услуги помогли вашим клиентам/персоналу/поставщикам найти необходимое решение. Информация или мнение должны быть по сути, краткими и сжатыми, поскольку явную рекламу или пустую болтовню вычеркнут, или письмо останется неопубликованным

вообще. И снова обращаем ваше внимание на правописание, грамматику и пунктуацию. Письму можно придумать заголовок, хотя газета может опубликовать его и под своим заглавием.

Составление и публикация информационного бюллетеня

Информационные бюллетени — превосходный способ добиться, чтобы предприятие было на слуху, что будет способствовать лояльности клиентов, поставщиков и персонала и, очевидно, прибавит ценности отношениям между ними. Однако, составление даже одного информационного бюллетеня (который будет читаться и оцениваться) потребует разумного планирования, большой отдачи, значительных усилий, времени и денег. Информационный бюллетень должен быть заметным явлением и представлять интерес для потенциальных целевых клиентов, чтобы привлекать внимание в потоке аналогичной почты. Важны стиль, формат и тон, так как информационный бюллетень по своим функциям не отличается от рекламного буклета в плане укрепления доверия и увеличения продаж. Необходимо решать, печатать на белой или цветной бумаге, использовать полноцветную, частичную или только обычную печать, использовать гляцевую или матовую бумагу, формат А4, А5 или размер карманной серии, с иллюстрациями или без, иметь серьезный или легкий тон. Привлечение профессиональных авторов и фотографов может значительно улучшить результат.

“Самиздат” в этой сфере вряд ли будет способствовать формированию желаемого образа, который должен отразить обещанное качество и надежность, требуемые от широко используемых или профессиональных услуг. Если информационный бюллетень должен быть неотъемлемой частью PR-политики, то профессиональное издание будет более рентабель-

ным, особенно при больших тиражах. Но это не может умалять выгоду создания собственной (офисной) версии информационного бюллетеня, если предназначенной для клиента информации должен соответствовать более личный тип переписки. Исследования, проведенные в США, показали, что лишь 10 % продавцов удалось осуществить продажу во время их первой встречи с клиентом; 80 % смогли сделать это лишь с пятой попытки. “Попыткой” могла быть личная встреча на дому, общение по телефону, встреча в клубе или в обществе, рождественская открытка (или, лучше, поздравление с праздниками) или информационный бюллетень. Упорство вознаграждается. Информационный бюллетень должен выходить регулярно, скажем, три-четыре раза в год, и его необходимо отправлять всем, с кем предприятие контактирует, в том числе и персоналу, поскольку никакого различия между коммерческим сообщением и утверждением миссии предприятия быть не должно. Сотрудники могут стать превосходными послами предприятия в меру своих способностей, а ведь услуги — “вещь для людей”.

На законодательном уровне существуют инструкции, регламентирующие издание печатных материалов и серьезные штрафы за их нарушение. Закон об авторском праве запрещает воспроизведение текста или фотографий без разрешения владельца. Изложение своего мнения не является защитой против клеветы, и сравнительный комментарий, касающийся других предприятий должен основываться на доказуемых фактах. Отсутствие имени и адреса издателя/автора публикации является нарушением. Рекомендуется застраховать свои действия от обвинений в клевете, нарушении авторского права и непреднамеренного искажения фактов.

Создание веб-сайта

Веб-сайты полезны для быстрого и дешевого обеспечения информацией и последующей ее передачи пользователям. Пока сервер обеспечивает информацией о фирме, клиенты и потенциальные заказчики могут получить доступ к маркетинговому посланию фирмы, а также собрать необходимую информацию о ней. Даже маленькое предприятие с правильно созданным веб-сайтом может быть столь же успешно представлено в Интернете, как и многонациональная компания. Чтобы достичь успеха, Интернет-маркетинг предприятия должен быть частью большой маркетинговой стратегии. Привлекательность Интернета — в его интерактивности, но этим качеством нельзя злоупотреблять. Нельзя навязывать собственную рекламу посетителям сайтов, например, засыпать их электронными письмами, факсами или массовой электронной рассылкой без согласия посетителей. Такое поведение может серьезно повредить репутации фирмы.

Следуя идеям, предложенным выше в подразделе “Связи с общественностью”, возможно, для фирмы лучше будет предложить бесплатную рассылку информационных памяток или какую-либо другую приланку, которую стоит направить предполагаемым клиентам. Посетители веб-сайта могли бы тогда оставить свои почтовые или электронные адреса, которые можно использовать позже, с их согласия, как часть общей базы данных фирмы о предполагаемых клиентах. Часть или весь сайт могут быть защищены таким образом, чтобы только люди, знающие пароль, могли получить доступ к сайту, поэтому адреса электронной почты можно получить, когда посетители запрашивают доступ к паролю. Другой, не столь прямой путь, позволяющий засветиться в Интернете, — это созда-

ние локальных тематических сетей с другими поставщиками услуг. Для этого необходимо присоединиться к соответствующему списку обсуждения или участвовать в сети новостей USENET (телеконференции). Однако реклама с использованием информационных табло и сетей типа USENET не всегда и не всем нравится, поскольку не соответствует “этикету сети”. Другие пользователи этих услуг нетерпимо относятся к любым попыткам использовать Интернет-пространство с целью получения коммерческой выгоды.

Серверы автоматической рассылки дают фирме возможность создавать базу данных электронных адресов автоматически на основе информации, направляемой по электронной почте или собранной из анкет на веб-сайте. Они обеспечивают автоматическое администрирование списка, облегчая фирме рассылку электронной почты и использование других средств передачи информации клиентам. Такие системы позволяют работать с подписками на услуги и их аннулированиями. Подписчики на автоматическую рассылку, очевидно, планируют получать некоторое количество информации, но приостанавливают свое участие в этом, если система наполняется слишком большим количеством “мусора”.

Посетители возвращаются на сайт или рекомендуют его другим, только если это интересно и важно для них. В идеале, сайт должен предлагать информацию, которую посетитель не может получить в другом месте или которая делает доступ к документам, более легким по сравнению с обычной почтой. Сайт необходимо регулярно обновлять и, возможно, стоит создать дополнительную выгоду для посетителя, например, введя прямое общение с ключевыми членами персонала с помощью электронной почты. Сюда же можно отнести специальные предложения, типа уже упомянутой бесплатной рассылки информационных памяток. Даже если сайт мал, он может содержать ссылки

на большое количество других важных сайтов. Такие гиперссылки заставляют людей посещать сайт, чтобы найти другие полезные сайты. Если используется такая стратегия, то ссылки должны быть помещены достаточно далеко, чтобы показать посетителям главную часть собственного маркетингового послания компании. Сотрудничество с владельцами других сайтов окупится увеличением трафика.

Как и в случае с любой формой рекламы, для предприятия жизненно важно определиться с тем, какое сообщение должно быть передано. У хорошего сайта должна быть интересная копия, хороший дизайн, простая графика и большое количество ссылок на смежные разделы. Стоит уделить внимание стилю, формату и содержанию, точно так же, как это описывалось ранее в отношении рекламы в СМИ. То есть веб-сайт нуждается в логической структуре. На сайте четко должно быть заявлено о выгодности предлагаемых услуг. Сайт должен развеять любые опасения, которые могут возникнуть у посетителя в случае контакта с фирмой. Полезно изучать сайты конкурентов, чтобы знать, что они делают. Несмотря на то что веб-сайт функционирует, необходимо распространять адрес сайта так же, как номер телефона компании и другую контактную информацию, включая адрес, на всех канцелярских принадлежностях и фирменной одежде, на всех предметах, способствующих рекламе и продвижению на рынке ваших услуг. Все это также должно присутствовать в информации на автоответчиках и в сообщениях голосовой почты.

Если веб-сайт занимает центральное место в деятельности предприятия, имеет смысл подумать о собственном сервере в Интернете. Однако, стоит отметить, что полноценный сервер может обойтись очень дорого, поскольку оплата работы многих веб-сайтов зависит от объема сайта. Большая часть стоимости складывается за счет пропускаемой информации, то

есть количеством данных, отправляемых в Интернет. Приблизительно одна треть расходов может пойти на установку сервера и создание веб-сайта, а остальное — на обслуживание, поддержку и обновление. Фирма также может столкнуться с существенными расходами на оплату штрафов от своего Интернет-провайдера за чрезмерное количество посещений. Остерегайтесь поисковых машин, распространяющих “спам”. “Спам” — это тактика многократной регистрации сайта на огромном множестве поисковых машин с последующим использованием многочисленных, несоответствующих основной теме сайта, ключевых слов. Это делается для увеличения числа посещений сайта. Такая практика обычно заканчивается тем, что нарушителя вообще удаляют из списков поисковых машин.

Самый простой веб-сайт содержит один или два логина с привязкой к месту, арендуемому у провайдера. Большинство Интернет-провайдеров теперь предоставляют место (обычно до 15 Мб) как часть стандартной подписки, и этого более чем достаточно для большинства мелких предприятий. Фирмы-посредники также сдают в аренду место, часто в сочетании с услугами, например, по веб-редактированию и поддержке сайта. Для фирмы может быть вполне достаточно арендовать место на чьем-либо сервере.

Использование множества различных поисковых систем во время поисков в сети позволяет определить местонахождение подобных сайтов и может указать слова, которые должны стать для клиентов базовыми, для того чтобы легче отыскать нужный сайт. У сайта должно быть соответствующее ключевое слово, которое должно помочь различным поисковикам определять местонахождение важных документов в рамках этого сайта. Используемая графика должна в равной степени привлекать внимание и удерживать интерес посетителя, а также давать возможность легко и не-

дорого “скачать” информацию с сайта. Название веб-сайта должно отражать либо тип предлагаемых услуг, либо тип целевого клиента, которому предназначены эти услуги. Необходимо помнить, что веб-сайт может выглядеть по-разному — в зависимости от того, как был разработан сайт, как кодировался и был написан, какой конкретный браузер используют посетители и какая конфигурация браузеров у самих посетителей. Поскольку сделки между предприятиями с помощью Интернета становятся все более популярными, безопасность для банков или, например, сохранность данных кредитных карточек все еще является предметом беспокойства. Однако, значительная часть этой проблемы была устранена при помощи шифрования или использования услуг по управлению сделками между предприятиями.

Организация публичных акций перед аудиторией

Предоставление услуг — это “сплошной человеческий фактор”, и клиенты не могут оценить качество, пока они не согласились оплатить услугу. Поэтому, любое личное появление в качестве представителя поставщика услуг придает человеческое лицо предприятию и позволяет надеяться на то, что потенциальные клиенты будут пользоваться услугой. Организация публичных акций перед аудиторией может стать очень эффективным способом передачи маркетингового послания и поможет заручиться доверием предполагаемых заказчиков или клиентов. Ниже приводятся подходящие случаи, когда это можно организовать:

- проведение семинаров, курсов обучения, мастер-классов, или мастерских;

- организация дебатов, участие в публичных дискуссиях;
- выступления и организация презентаций;
- вручение призов и вознаграждений.

Конечно, некоторые поставщики услуг зарабатывают на жизнь, проводя семинары, тренинги, мастер-классы и мастерские. Однако, с точки зрения маркетинга, проведение таких мероприятий для профессионала является способом получения заслуживающей доверия рекламы для собственного бизнеса в глазах потенциальных клиентов и СМИ, которые способствуют этому. Если курсы проводятся бесплатно или по номинальной стоимости, следует осторожно делиться определенной информацией, за которую клиенты могли бы заплатить больше при непосредственном консультировании. Главное здесь — представить образец специальных знаний фирмы. В качестве альтернативы такие курсы могут быть выгодны сами по себе. Так что в действительности поставщику услуг будут платить за рекламу собственного бизнеса. Такой путь к публичности и обретению нового бизнеса на фоне хороших заработков может быть использован почти всеми консалтинговыми фирмами с большим успехом.

Предполагается, что при организации дебатов или при участии в публичных дискуссиях плата не взимается, хотя расходы могут быть возмещены стороной-организатором. Дебаты и обсуждения можно проводить непосредственно перед аудиторией, по радио или по телевидению. В случае хорошей организации — это превосходный путь для получения позитивной рекламы поставщиком услуг. Практика совершенствуется, и чтобы быть уверенным в успехе, обучение навыкам проведения презентаций/общения со СМИ должно стать обязательным элементом. Даже самое маленькое предприятие, состоящее всего из одного челове-

ка, может бесплатно получить колоссальную рекламу, если его пригласят для проведения беседы с группой местных жителей или участия в радиопередаче. Фактический предмет обсуждения может быть только косвенно связан с основной деятельностью поставщика услуг, но если проявить заботу и понимание нужд целевой аудитории, это будет оценено, и хорошие отношения с широкой общественностью будут налажены.

Организация выступлений и организация презентаций, возможно, являются более формальными способами достижения подобных целей по сравнению с описанными выше. Они могут проводиться перед аудиторией, которая не состоит из целевых клиентов. Вообще, эта форма общения носит более односторонний характер. Учитывая эти факторы и тот факт, что обратная связь, вероятно, будет более ограниченной, обучение и практика для выступающих абсолютно необходимы. Монологи могут быть скучны, если тема напрямую не затрагивает аудиторию или если она не представлена должным образом. Выступления призваны продемонстрировать понимание и заботу о человеческих проблемах, а презентации должны предоставлять больше технической информации в понятной форме.

Вручение призов и вознаграждений может стать превосходной возможностью “засветиться” в СМИ; а еще лучше, если поставщик услуг был спонсором акции или тех мероприятий, которые завершились награждением. В таких случаях фото и редакционные выпуски в местных СМИ или в специализированных изданиях для целевых клиентов обеспечены в таких случаях. Многие добровольные организации и организаторы спортивных, социальных и образовательных мероприятий приветствуют спонсорскую помощь от предприятий, а некоторые вообще существуют только благодаря такой помощи. Вручение ежегодного при-

за лучшему студенту, изучающему сферу услуг, сразу же позволит выделиться предприятию-спонсору среди конкурентов и заработать отличный имидж.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Письмо редактору может дать положительный PR-эффект, ведь имя автора, название предприятия и адрес обычно указываются в конце письма.
- Информационные бюллетени — превосходный способ добиться, чтобы предприятие было на слуху, что будет способствовать обеспечению лояльности клиентов, поставщиков и персонала и, очевидно, прибавит ценности в отношения между ними.
- Составление даже одного информационного бюллетеня потребует вдумчивого планирования, большой отдачи, значительных усилий, времени и денег.
- Существуют вопросы юридического характера, регламентирующие публикацию информационных бюллетеней.
- Веб-сайты полезны для быстрого и дешевого обеспечения информацией и последующей ее передачи потенциальным клиентам.
- Даже маленькое предприятие с правильно созданным веб-сайтом может быть столь же успешно представлено в Интернете, как и многонациональная компания.
- Интернет-маркетинг предприятия должен быть частью большой маркетинговой стратегии и ваш сайт должен содержать информацию, которую невозможно получить в другом месте, кроме разве что по почте (годовые отчеты и т. д.).
- Сотрудничество с другими фирмами и ссылки на сайты этих фирм увеличивают трафик всех задействованных сайтов.
- Полезно следить за веб-сайтами конкурентов.
- Веб-сайты должны быть понятными для посетителей, чтобы они могли воспользоваться информацией на сайте.
- Поддержка собственного коммерческого сайта может оказаться затратным делом. В этом случае необходимо подумать об аренде.
- Веб-сайт должен либо соответствовать названию компании, либо быть значимым для ее целевых клиентов.

- Организация публичных акций перед аудиторией может стать весьма рентабельным способом распространения информации о вашем предприятии потенциальным клиентам. Примеры: проведение семинаров, курсов обучения, мастер-классов или мастерских; организация дебатов, участие в публичных дискуссиях; выступления и организация презентаций; вручение призов и вознаграждений.

РУКОВОДСТВА К ДЕЙСТВИЮ

- Рассмотрите все возможные направления, по которым может быть распространено ваше маркетинговое послание.
- Разработайте стратегию использования их.
- Используйте веб-сайт как активный инструмент маркетинга, как часть общей маркетинговой стратегии.
- Зайдите сами на сайты конкурентов. Сделайте заметки.
- Пишите письма редактору по любым актуальным вопросам, которые могут способствовать хорошему PR.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ

Гораздо мудрее поставить заграждение у края обрыва, чем проявлять оперативность, посылая одну машину скорой помощи за другой к подножию.

Сама природа и сущность услуг подразумевают, что ценообразование зачастую может быть весьма изменчивым. Поставщики услуг скорее применят некий способ вычисления своей цены или оплаты, чем будут использовать готовые прейскуранты. Во многих случаях, когда цель состоит в том, чтобы получить оптимальную прибыль за предоставление услуги и обеспечить своевременную оплату за нее, успешное ведение переговоров при продаже навыков может сыграть решающую роль.

Как сказано в гл. 5, иногда установить определенный обычный тариф на услуги намного сложнее, чем на материальные товары или просто за доступ к средствам обслуживания. Цена нематериальной услуги может быть определена поставщиком обслуживания, а ее ценность определит клиент. Для многих услуг характерно участие клиента до, в течение и, возможно, после сделки в переговорном процессе. Учитывая это, а также то, что клиенты участвуют в возможной адаптации услуги “под себя”, к своим потребностям, мож-

но предположить, что они также пожелают поучаствовать в определении цены, которую им предстоит заплатить. Решение воспользоваться той или иной услугой зачастую скорее будет тщательно взвешиваться, чем приниматься с ходу.

В гл. 5 рассматривались многие из непостоянных факторов, которые необходимо учитывать при определении цены на услугу для получения прибыли. В этой главе предлагаются некоторые приемы для достижения успеха в ведении переговоров по заключению договора о предоставлении обслуживания и даются советы по обеспечению должной и своевременной оплаты. Возможно, в других книгах эти темы исследуются глубже, чем в этом издании, но реальные навыки могут быть получены только на практике и на личном опыте.

ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Поставщику обслуживания не стоит оказывать услуги бесплатно или продавать их по низкой цене с ходу. Зачастую единственное, что поставщик услуг может предложить — это свое время, средства обслуживания или свои знания. Как только что-то из этого предлагается бесплатно, в дальнейшем клиенту они могут не понадобиться. Может быть сделан запрос на “пробное” обслуживание, особенно, когда клиент крупнее, чем поставщик услуг. Этого нужно избегать и по возможности противостоять, ограничивая сроки испытания, проходящего согласно вашим обычным срокам и условиям, которые могли бы быть изменены в свете ценного для вас контракта.

Прежде чем начинать переговоры с предполагаемым клиентом, стоит рассмотреть три главных во-

проса, которые помогут определить, имеет ли смысл продолжать переговоры:

1. Имеются ли средства у клиента, чтобы заплатить за обслуживание? Не стоит считать неблагодарным этот вопрос. Его можно озвучить дипломатично. Например, можно направить запрос и поинтересоваться на счет конкретной суммы бюджета для оформления счета, может ли быть возвращен платеж на основании страхового заявления и т. д.
2. Обладает ли необходимыми полномочиями человек, ведущий переговоры от имени клиента? Если нет, тогда переговоры не могут быть завершены, и их имело бы смысл отложить до появления человека, обладающего такими полномочиями.
3. Нуждается ли клиент в услуге? Некоторые клиенты любят “закинуть удочку” только для того, чтобы отыскать необходимую информацию о рынках и конкурентах или попытаться получить ценные технические данные и найти решения своих проблем у ничего не подозревающего эксперта. Как только обслуживание предоставлено, оно уже больше не нужно.

Переговоры могут носить характер соперничества или сотрудничества. Переговоры с элементом соперничества — это когда одна сторона хочет победить, что предусматривает поражение другой стороны. Результатом этого может быть конфронтация; и если одна сторона побеждает за счет другой, это может угрожать дальнейшим деловым отношениям. Предполагается, что здесь имеет смысл вести речь о переговорах, в которых не будет результатов по принципу обоюдного поражения или одностороннего выигрыша/поражения.

Цель переговоров сотрудничества состоит в том, чтобы бороться за результат с обоюдной выгодой, при

которой каждая сторона получит что-то для себя, не создавая ненужных конфликтов. Поэтому такие переговоры являются конструктивными. Как и при дележе пирога, цель не должна состоять в том, чтобы получить больший кусок. Ведение переговоров по заключению договора или сделки можно представить как процесс согласования, каким образом разрезать пирог, чтобы каждая сторона получила ту часть, которая ей больше всего по душе. Таким образом, цель достигается легче, если обе стороны предпочитают разные части пирога, и ситуация усложняется, когда обе стороны желают получить одну и ту же часть пирога! Тем не менее, результатом должно стать соглашение, которое удовлетворит обе стороны, т. е. то, которое увеличит взаимное преимущество.

Не существует определенного способа вести переговоры, и каждый человек развивает стиль, который подходит ему, поскольку навыки ведения переговоров совершенствуются на практике. Однако, процесс заключения договоров состоит из пяти основных этапов, которые необходимо учитывать:

- подготовка;
- обсуждение;
- предложение;
- заключение сделки;
- соглашение.

Подготовка

Если вы хотите успешно завершить переговоры, значение подготовительного этапа трудно переоценить. Существуют два основных поля деятельности: сначала необходимо определить свои цели и оценить их значимость, а затем исследовать предмет и определить влияние очевидных ограничений.

Определите ваши цели

Определите заранее, что такое для вас положительный результат. Такие цели должны быть определенными, измеримыми, реальными и достижимыми. Другими словами, у вас должно быть четкое представление о том, чего вы хотите от другой стороны. Стоит записать эти цели в порядке их значимости, по категориям:

- 1) должен достичь;
- 2) намереваюсь достичь;
- 3) хотел бы достигнуть.

Подобную подготовку и предусмотрительность необходимо проявить и в отношении уступок. Определите, в каких пунктах вы готовы уступать, в каких вы предпочли бы не уступать, и те, где вы можете быть достаточно гибкими. Например, необходимо перечислить все договорные аспекты по предоставлению вашей услуги, как если бы вы встречались с потенциальным клиентом.

Исследование

Соберите как можно больше информации о предмете переговоров: любые предположения, которые были сделаны, и любые возможные ограничения, которые, на первый взгляд, мешают заключению договора. Попробуйте мыслить категориями клиента и смотреть его глазами. Перед началом переговоров с потенциальным клиентом попробуйте установить стартовую цену, которая является реальной для него. Учитывайте предлагаемые им сроки исполнения, просчитайте, во что может обойтись ему ваш отказ от сотрудничества. При этом не стоит забывать о сбалансированном подходе и наличии конкурентов. Человек, обладающий большим объемом информации, обычно лучше выглядит на переговорах.

Обсуждение

Это процесс исследования потребностей обеих сторон (попытка узнать, какая часть пирога больше нравится каждой из сторон). Открытые предложения являются частью этого процесса. Они должны быть реальными, если существуют возможности для удовлетворительного завершения. Если обе стороны готовы к сотрудничеству для достижения соглашения, значит прогресс возможен. Если одна из сторон настроена на соперничество, возникают трудности. Чтобы избежать этого, предложите на этом этапе обсудить предмет и попытайтесь охватить главные проблемы каждой из сторон, направляя обсуждение в естественное русло. Формируя отношения с другой стороной, задавая вопросы (чтобы узнать больше об их потребностях), вы увеличиваете возможности для достижения взаимного согласия.

Предложение

На этом этапе обе стороны делают и получают предложения. Здесь важно торговаться, а не уступать. Высказывайте ваши предложения в таком ключе: “Если Вы... (дадите мне кое-что), тогда я... (дам Вам кое-что)”. В высказывании типа “А если я... то Вы?” нет никакой силы. Например, слова: “Если Вы сможете обеспечить средства обслуживания, тогда мои затраты уменьшатся, и я смогу снизить цену”, звучат намного сильнее, чем: “Если я снижу цену, обеспечите ли Вы средства обслуживания”? Обратите внимание также на то, что для достижения договоренности по цене, предлагалась нормальная причина — никогда нельзя отказываться от возможности снизить цену. Коммерческие клиенты думают только о трех вещах:

как сэкономить деньги, как заработать деньги и как переместить риски. Поэтому в переговорах по финансовым вопросам необходимо сосредоточиться на рентабельности, а не на цене. Рентабельность можно аналогично использовать и в отношении некоммерческих клиентов, подчеркивая выгоды, которые обеспечит услуга и ее своевременное предоставление.

Следуя этой линии, если и стоит делать уступки, то лучше относительно тех позиций, которые не стоят вам очень многого, но будут оценены другой стороной. Например, консультант, который работает над контрактом и может продавать только свое время, мог бы предложить бесплатный дополнительный день или не включать в счет оплату за все дни работы. Такое предложение фактически не стоит консультанту многого, но клиенту обошлось бы во много сотен фунтов. (Бесплатные дни подсчитываются после подписания контракта, а не до этого.) Аналогично, подрядчик может предложить включить в договор переработки, а иначе клиенту пришлось бы платить больше денег. Причина, по которой подобному предложению может быть отдано предпочтение, состоит в том, что это позволяет сохранить целостность обычного тарифа. Часто главная причина, по которой другая сторона желает вести переговоры, состоит в возможности отчитаться в том, что достигнутые результаты превзошли обычный результат сделки.

Заключение сделки

После обсуждения взаимных требований и обмена информацией делаются предложения, и наступает этап заключения сделки. Иногда эти два этапа почти сливаются, и заключение сделки может начаться прежде, чем будут сделаны предложения. Здесь также важно тщательно подбирать слова, как и на этапе

предложений. При ответе на вопрос: “Что Вы за это хотите?” или “Сколько это займет времени?”, можно употреблять слова “обычный” или “средний”. Например, фраза “моя средняя цена столько-то фунтов” дает возможность вести переговоры, фактически не изменяя своей позиции. Фраза “обычно это занимает столько-то дней” не дает клиенту возможности усомниться в способностях поставщика услуг и не оставляет шансов на получение скидки, если окажется, что последний предлагает лучшие сроки исполнения. Вообще, вы получите больше, если запросите больше, и уступать придется меньше, если предложите меньше. Если ваша “средняя” цена, “средние” сроки исполнения и др. удерживают клиента от принятия позитивного решения, путь к ведению переговоров остается открытым. Выдвижение предложений и заключение сделки напоминают игру в теннис, когда мячик отправляют вперед-назад. Такие слова, как “около” и “приблизительно” не должны употребляться, поскольку квалифицированный участник переговоров неизменно воспользуется этим, чтобы добиться от вас больших уступок.

Цена и/или уровень обслуживания — не единственные пункты переговорного процесса. Должны быть согласованы сроки и условия контракта. Особое внимание должно быть уделено тому, как и когда будет произведена и получена оплата. Необходимо договориться о различных платежах, например, о накладных расходах, командировках и т. д. Необходимо уточнить и согласовать любые страховые обязательства, чтобы определить, какая из сторон является ответственной за те или иные исковые заявления, которые могут возникнуть. Согласованию подлежат все средства обслуживания, которые могут быть использованы, и временные рамки, настолько, насколько это возможно. В данном случае выгода от временных затрат состоит в подготовке и предвидении этих проблем.

Соглашение

Когда соглашение достигнуто и есть признаки того, что переговоры близятся к завершению, необходимо предпринять все усилия, чтобы как можно скорее завершить их, не возвращаясь снова к стадии заключения сделки. Пришло время подытожить то, что обсуждалось и было согласовано. Если другая сторона не подтверждает свою позицию или предложение в письменной форме, то вы можете написать им, поблагодарить их за потраченное время и подтвердить детали соглашения. Если позднее возникнут противоречия, значение такого письма как главного документа, на который можно ссылаться, будет неопределимо.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Характеристики услуг подразумевают, что ценообразование зачастую может быть весьма изменчивым, и поставщики услуг скорее применяют некий способ вычисления своей цены или оплаты, чем будут использовать готовые прейскуранты.
- Клиент определяет ценность услуги.
- Клиенты хотят иметь право договариваться о цене услуги, возможно, даже в большей мере, чем договариваться о поставке товаров.
- Все, что должен предложить поставщик услуг — это свое время, средство обслуживания или знание. Если это предоставляется бесплатно, клиенту нет необходимости платить за большее.
- Клиент должен быть платежеспособным.
- У клиента должны быть полномочия осуществления оплаты.
- У клиента должна быть потребность заплатить.
- Переговоры могут носить характер соперничества или сотрудничества.
- Переговоры сотрудничества направлены на достижение взаимовыгодного результата.

- Процесс заключения договоров состоит из пяти основных этапов: подготовка, обсуждение, предложение, заключение сделки, соглашение.
- Подготовка означает определение целей и проведение исследований.
- Обсуждение может предполагать выдвижение открытых предложений, прощупывание почвы.
- Предлагать — значит высказываться в таком ключе: «Если вы..., то я...»
- Детали согласовываются в процессе заключения сделки.
- Соглашение означает подведение итогов и их подтверждение в письменной форме.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Определите основы вашей стратегии ценообразования.
- Дайте оценку вашей услуге с точки зрения вашего клиента: во что им обойдется отказ от ваших услуг?
- Избегайте бесплатного предоставления услуг, пока клиент не оплатил что-то.
- Убедитесь, что клиент может заплатить, заплатит и должен заплатить.
- Ищите взаимовыгодных решений.
- Продолжайте изучать искусство ведения переговоров и практикуйтесь, практикуйтесь, практикуйтесь!
- Всегда подтверждайте соглашение в письменной форме, чтобы позже избежать проблем.

ПОЛУЧЕНИЕ ОПЛАТЫ

Некоторые услуги могут быть обречены на провал из-за отсутствия наличных средств, независимо от того, насколько прибыльна та или иная услуга. Проблемы возникают тогда, когда исполнитель должен осуществить выплаты прежде, чем будут получены доходы согласно выставленным счетам. Например, компания, которая предоставляет временный штат клиентским организациям, обычно должна оплачивать “временные” еженедельные или двухнедельные зарплаты, тогда как клиенты могут оплачивать счета только по итогам месяца. Это означает, что чем быстрее фирма растет, тем больше оборотного капитала ей необходимо для продолжения существования. Возникает своего рода “черная дыра наличности”, и бизнес быстро исчезнет в ней, если не будет выработана подходящая стратегия, чтобы предотвратить подобный финал. Одним из таких решений могло бы быть использование факторинга или дисконтных счетов, чтобы получить наличные деньги как можно скорее. Это может быть столь же дорого, как, по крайней мере, превышение кредита, но действительно дает преимущество в получении более устойчивой финансовой опоры.

Получит ли оплату поставщик услуг, и когда, должно быть определено задолго до того, как услуга предоставлена. Даже те предприятия, в основе деятельности которых лежат наличные поступления, страдают от безнадежных долгов, а выставление счетов, ко всему, еще и не гарантирует своевременной оплаты, не говоря уже о неуплате. Считается, что восемь из десяти безнадежных долгов являются следствием поведения людей, для которых вопрос своевременной оплаты никогда не стоял на первом месте.

Это может быть, и может и не быть следствием преступного намерения, поскольку и недостаток средств, и желание использовать представившуюся возможность может иметь одинаковый результат. Совместный контроль на протяжении всего периода деловых отношений поставщика услуги с клиентом — это концепция отношений. Это означает, что следует предпринять меры, гарантирующие оплату, чтобы в дальнейшем не усложнять отношения и избежать конфликта. Существуют три главных этапа “установки заграждений у края обрыва”, чтобы потом не пришлось проявлять оперативность, “отправляя одну машину скорой помощи за другой к подножию обрыва”:

- перед заключением любого контракта на обслуживание;
- в течение контракта непосредственно после него;
- по истечении положенного срока.

Перед заключением контракта на обслуживание

Первая линия защиты состоит в установлении сроков и условий предоставления обслуживания. В контрактах на обслуживание 30 дней может быть нормальным сроком, но это не догма. Оплату, частичную оплату или депозит можно требовать заранее, или выставять счета ежедневно, еженедельно, каждые две недели или в конце каждого этапа выполнения контракта, в зависимости от типа предоставленного обслуживания, традиции и практики, принятой для этого типа обслуживания. Какими бы ни были условия оплаты, клиент должен четко знать о них прежде, чем начнется действие контракта. С точки зрения закона недопустимо, чтобы поставщик просто указал условия на обратной стороне счета после того,

как обслуживание было уже предоставлено. Может быть достигнуто соглашение о том, что условия оплаты клиентом будут обычные. В этом случае должны быть рассмотрены любые последствия такого решения.

Вторая линия защита для поставщика услуги — это проверка послужного списка клиента. Если это возможно, стоит узнать, какова репутация клиента среди других поставщиков услуг. Рекомендации могут быть получены от коммерческих агентств, обладающих такой информацией, или от клиента посредством запросов. Поставщик услуг может сам определять свою политику в отношении различных клиентов, которая отражала бы уровень риска для его бизнеса. Необходимо рассматривать способность предприятия противостоять неоплаченным долгам или учитывать последствия отсрочек по платежам. Очевидно, предприятию стоит очень серьезно подумать о доверии к клиенту, если ранее приходилось сталкиваться с трудностями при получении оплаты от этого клиента.

Третья линия защиты — профессиональный имидж и репутация, а также предоставление качественной услуги — все это помогает клиенту оценить деловые отношения, делая безнадежный долг или просрочку по оплате менее вероятными. В качестве обычной причины, приводимой клиентами в оправдание задержек по платежам или неоплат, фигурирует несвоевременное или не соответствующее стандартам обслуживание.

Четвертая линия защиты состоит в том, что компания должна заботиться о том, чтобы не «складывать все яйца в одну корзину». Сверхзависимость от единственного клиента привела к краху многих поставщиков услуг, когда их главный клиент сворачивал свою деятельность, становился объектом слияния или приобретения, или отказывался от услуг своего поставщика.

В течение контракта / непосредственно после него

На этом этапе защита для поставщика услуги состоит в том, чтобы получить подтверждение, что оплата поступит в соответствии с соглашением. Получение от клиента номера порядкового свидетельствует о том, что расходы были санкционированы. Как только услуга договора предоставлена, должна быть получена подпись уполномоченного лица, подтверждающего, что все было сделано должным образом. Этот документ может иметь форму листа заказов, товарной накладной или акта о поставке. Документы для клиентов почтой необходимо отправлять с уведомлением, чтобы клиенты могли их подписать и отправить обратно факсом или почтой, подтвердив тем самым получение.

Квитанция или счет на оплату должны быть выписаны должным образом, поскольку ошибки могут послужить клиентам оправданием для задержки оплаты или могут на самом деле вызвать трудности и поспособствовать задержке платежей. Аналогично, счет должен быть направлен конкретному лицу, иначе он может затеряться. Знание того, как и когда клиенты обычно оплачивают свои счета, позволяет не пропустить крайние сроки оплаты счетов, например, в конце месяца и т. п. Представители малого бизнеса или предприятия, у которых бывают проблемы с наличными, легче переносят стресс в ожидании оплаты, если знают особенности финансовой дисциплины своих клиентов. Это также позволяет определить любые нестандартные задержки в оплате и проверить их.

Представители малого бизнеса могут воспользоваться телефонной связью с бухгалтерией более крупного коммерческого клиента, чтобы проверить, что платеж в их адрес обрабатывается. Предоставляя

услуги более крупным структурам, мелкие поставщики или подрядчики часто чувствуют явное недовольство, полагая, что зависят от милости большой фирмы. Незнание сроков поступления оплаты может повлечь за собой ненужное напряжение для представителей малого бизнеса. Возможность сделать простой телефонный звонок, не нарушая спокойствия, может помочь снять это напряжение. Если отношения нормальные, то благодаря быстрому запросу можно проверить, был ли получен счет, или узнать, почему оплата не была получена днем позже срока, обусловленного условиями контракта. Это лучше, чем ожидать, скажем, следующего месяца, чтобы повторно констатировать неполучение оплаты и просто жить надеждой!

Крупная компания может использовать телефон, чтобы ускорить поступление оплаты от индивидуальных клиентов, хотя это обычно происходит, только когда письменное напоминание не помогло и счет остался неоплаченным. И еще раз повторимся, что профессиональный имидж и репутация поставщика услуг, предоставляющего качественные услуги, — все это помогает клиенту оценить деловые отношения и делает своевременную оплату более вероятной.

По истечении положенного срока

Поставщик услуг должен начинать преследование как можно раньше, и не прекращать его, пока результат не достигнут. Когда должники пропускают допустимые сроки оплаты, необходимо начинать подготовку документов; если долг становится безнадежным, вы должны предоставить доказательства этого в фискальные и налоговые органы. Нужно сделать заявления о недополученной прибыли. Все эти документы должны быть точны до мелочей. Еще раз повторим-

ся, что в противном случае не совсем добросовестный клиент может использовать это как основание для задержки платежей.

Если должник не проявляет никакого желания платить, предприятие должно продумать свои ответные действия. В судах графств могут быть поданы малые исковые заявления, если рассматриваемые иски не превышают 3000 фунтов стерлингов. Подача заявления в суды малых исков повлечет за собой вручение ответчику уведомления о подаче иска и постановления суда графства об оплате, до принятия более действенной защиты. Нет никакой гарантии оплаты, но иск компании действительно будет удовлетворен постановлением суда графства, и многие должники предпочтут заплатить, не доводя дело до этого, чтобы решение суда не повлияло на их кредитный рейтинг в дальнейшем.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Может возникнуть необходимость в таких способах финансирования, как например, факторинг.
- Считается, что восемь из десяти безнадежных долгов являются следствием поведения людей, для которых вопрос своевременной оплаты никогда не стоял на первом месте.
- Дух доброжелательных взаимоотношений должен присутствовать во всех деловых отношениях с клиентом.
- Предпринимайте меры для защиты перед заключением контракта, в течение его действия и по истечении контракта, чтобы избежать безнадежных долгов.
- Убедитесь, что все документы максимально точны и своевременны.
- К судебным мерам стоит прибегать только в крайних случаях, но и бояться этого не стоит.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Проверьте систему контроля кредитной политики вашей компании.
- Найдите способы одновременно увеличить поступления наличных средств и улучшить заботу о клиенте путем совершенствования управления отношениями с должниками.
- Создайте необходимые преграды, чтобы клиенты не становились должниками.
- Обеспечьте профессиональное обслуживание и позаботьтесь, чтобы документы были всегда в порядке.

УПРАВЛЕНИЕ УСЛУГАМИ И ТЕХНИЧЕСКИМИ СРЕДСТВАМИ ОБСЛУЖИВАНИЯ

В начале этой книги было проведено различие между предоставлением услуг и обслуживанием с помощью технических средств, хотя и бытует мнение, что любое предприятие, не производящее или не поставляющее товары, должно рассматриваться как предприятие сферы услуг. Ранее также было высказано мнение о том, что предоставление услуг безусловно включает в себя обеспечение клиента вниманием людей, имеющих дело с человеческими потребностями, в то время как поставщики технических средств обслуживания предоставляют клиентам возможность использовать свои помещения, оборудование или системы за плату. Многие предприятия, от авиалиний до ресторанов, предлагают и личное обслуживание, и использование технических средств обслуживания в пакете.

Однако, если существует различие между услугами и техническими средствами обслуживания, то

различными будут и приоритеты управления этими компонентами, так же, как различаются навыки управления производством и навыки в сфере поставки товаров. Стилль управления “лицом к лицу” (с клиентом) или телефонное общение с клиентами в режиме реального времени требуют навыков, которые очень отличаются от опыта управления и укомплектования персоналом по обслуживанию технического оборудования. Управление в сфере услуг, в целом, требует “способствующего”, а не “контролирующего” подхода.

Вопрос возникает относительно того, кто или что находится во главе угла в процессе удовлетворения клиента в тот или иной момент времени. Качество услуги полностью зависит от человека, который находится перед клиентом. Подобно иглолке проигрывателя, обеспечивающей высококачественную реализацию всего ресурса системы, персонал передней линии отвечает за передачу клиенту всей энергии, энтузиазма, возможностей, ресурсов и заботы о клиенте со стороны компании. Независимо от того, какие средства вложены в систему, все может быть сведено к нулю, если не поддерживается должный уровень персонала, он не обучен, не управляем или не поощряется должным образом. Используя техническое средство обслуживания, клиент ищет качество, которое будет обеспечено совокупным эффектом среды и эффективности оборудования. И услуги, и технические средства обслуживания работают в реальном времени, так как их приобретение или использование клиентом являются скоротечными.

Основы стоимости услуг и технических средств обслуживания различны. Первая может включать в себя очень небольшие капитальные издержки и предполагать определенные требования по страхованию, тогда как последняя требует более существенных издержек капитала и различных страховых требований. Инвестиции в услуги будут направлены на раз-

витие персонала, тогда как инвестиции в технические средства обслуживания — на модернизацию оборудования и должное его обслуживание. Вот важные моменты, которые необходимо учитывать при рассмотрении любого маркетингового плана или стратегии по получению прибыли, поскольку определение того, кто или что находится во главе угла, позволяет выяснить, каким образом должны быть представлены и реализованы выгоды клиента.

Поддержка веб-сайта

Веб-сайт должен быть зарегистрирован на всех основных поисковых машинах. Чтобы компания могла проверить, где зарегистрирован ее сайт, можно внести адрес собственной веб-странички на информационные сайты по типу www.did-it.com. Информация, содержащаяся на сайте, должна регулярно обновляться, как и любые переадресации и ссылки на другие сайты. Желательно проводить общее обновление каждые три месяца, чтобы сайт был интересным, способствуя тем самым повторным посещениям. Следует проявлять осторожность в отношении авторского права, используя графику, фотографии или текст без письменного разрешения авторов.

Полезно знать, сколько пользователей посетило сайт. В то время как базовые счетчики фиксируют максимальное число посещений, полезно также знать, как долго посетители оставались на сайте, какие ссылки чаще всего использовались и т. д. Такая информация может дать полезные данные для коммерческих и маркетинговых исследований. Следует также помнить, что на удачно разработанный сайт может приходиться много отзывов от посетителей в виде электронных писем, поэтому заранее нужно продумать стратегию оперативной обратной связи.

Поддержка веб-сайта может стать, по большому счету, отдельным участком работы, как и сам сайт может стать отдельной услугой. Вся информация, размещенная на сайте, должна соответствовать существующим корпоративным стандартам компании. Точность, стиль и содержание, а также все ссылки должны быть проверены: должна быть полная уверенность в том, что они работают безупречно.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ

В наиболее простом понимании, миссия — это утверждение целей, которыми руководствуется предприятие. Это сжатая формула того, “каким видом бизнеса мы занимаемся”. Утверждение миссии является воплощением базовых ценностей бизнеса, которые должен разделять весь персонал, клиенты, инвесторы и поставщики. Миссия определяет основные пути развития политики и стратегии компании. Благодаря этому рассматриваются возможности и делается выбор в плане распределения ресурсов и принятия решений. Компании, предоставляющие услуги, часто считают возможным братья за работу, которая выходит за рамки их основной деятельности, не задумываясь о том, стоит ли этим заниматься. Случайные возможности стоит сопоставлять с целями компании, изложенными в заявленной ранее миссии; это будет сдерживать компанию от отклонений от избранного пути или принятия случайных решений. Важно отметить, что миссия отвечает на вопрос: “В каком бизнесе мы работаем?”

Видение и стратегические цели

Видение и стратегические цели продвигают предприятие в направлении его долгосрочных целей. Это утверждения, которые определяют, в чем компания видит окончательные цели и сложные, но достижимые, задачи на своем пути. В них заявляется о желаемом положении компании в рамках предполагаемой рыночной среды. Стратегические задачи более подробно объясняют цели на краткосрочный и промежуточный периоды и, вероятно, могут охватить вопросы маркетинга, финансов, развития персонала, качества и т. д. Они могут также включать вопросы диверсификации, слияния компаний, приобретения, совместных предприятий или других стратегических союзов.

ОЦЕНКА РЕСУРСОВ: ВРЕМЯ, ЛЮДИ, НАЛИЧНЫЕ ДЕНЬГИ, СРЕДСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ

Управление с целью получения прибыли может быть описано как процесс достижения оптимальных целей путем эффективного использования ограниченных ресурсов. Маркетинг в сфере услуг с целью получения прибыли также требует реалистической оценки времени, людей, финансов и средств обслуживания, чтобы соответствовать насущным нуждам предприятия. Маркетинговый аудит, описанный в гл. 8, позволяет управленцам изучить эти факторы и обеспечить основу для оценки положения фирмы с точки зрения рынка. На протяжении этой книги акцентировалось внимание на важности человеческого фактора в любой организации и подчеркивалось, что

обеспечение услуги является по существу “вещью для людей”, которая происходит скоротечно. Поэтому время и способность предоставить то, что нужно, “с первого раза”, являются сутью услуги, т. е. нужны люди, обученные и оснащенные всем необходимым, делающие нужные вещи в нужном месте в нужное время.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Несмотря на общность характеристик, приоритеты в управлении предоставлением услуг и технических средств обслуживания могут отличаться.
- Управление в сфере услуг требует “способствующего” стиля, тогда как для технических средств обслуживания необходим “контролирующий” подход.
- Успешная компания вкладывает капитал в тех, кто перед клиентом, или в то, что перед клиентом.
- Основные компоненты стоимости услуг и технических средств обслуживания очень отличаются друг от друга, и, следовательно, маркетинговые подходы тоже должны отличаться.
- Поддержка веб-сайта должна происходить на должном уровне. Веб-сайт должен быть зарегистрирован на всех основных поисковых машинах. Техническая эффективность должна быть проверена. Следует проявлять осторожность в отношении авторского права.
- Веб-сайты могут служить полезным источником маркетинговых и коммерческих данных.
- Утверждение миссии — это способ заявить о том, чем занимается компания, и для того, чтобы держаться этого курса.
- Утверждение видения и стратегических целей продвигают бизнес вперед к его долгосрочным целям путем достижения сопутствующих задач.
- Предприятие должно вести реальный учет имеющихся ресурсов. Это время, деньги, люди, средства обслуживания.
- Услуги являются скоротечными по своей сути, и предоставлять их необходимо “с первого раза”. Люди — это главное.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Продумайте, куда прежде всего должны быть направлены инвестиции: в технические средства обслуживания или в людей?
- Изучите ваш стиль управления. Соответствует ли он выбранной роли и рыночному окружению?
- Проанализируйте ваш стиль маркетинговой деятельности и ту информацию, которую вы посылаете рынку. Подходят ли они? Что покупает клиент?
- Проверьте ваш веб-сайт. Эффективен ли он? Проверьте, на каких поисковых машинах зарегистрирован сайт.
- Проверьте, не нарушается ли вашим веб-сайтом авторское право и обновляется ли он регулярно. Может ли он предоставить больше информации?
- Заявите о своей миссии. Распространите это заявление.
- Определите формулировку видения. Определите стратегические задачи и достижимые цели.
- Организуйте учет активов: времени, денег, людей, средств обслуживания.
- Используйте маркетинговый аудит как инструмент для оценки, измерения, мотивации.
- Изучите все аспекты ваших человеческих ресурсов, чтобы быть уверенным в том, что определяющие факторы для обучения, поддержки, вознаграждения присутствуют.

ЗАБОТА О КЛИЕНТЕ

Сегодня клиенты лучше информированы и лучше подготовлены; они хотят и готовы преодолевать расстояния, чтобы получить то, чего они желают. Очень часто единственным фактором, который отличает одного поставщика услуг от другого, является воспринимаемый клиентом уровень заботы о нем. Местные фирмы могут потерпеть поражение, если выяснится, что какая-то неместная компания обеспечивает луч-

ший пакет услуг, а Интернет расширяет выбор в глобальных масштабах. Аналогично, крупная общенациональная структура может уступить местным поставщикам услуг, которые смогут обеспечить наиболее личностный подход к требовательным клиентам. Забота о клиенте лежит в основе маркетинга услуг и получения прибыли.

В предыдущих главах подчеркивалось, что качество услуги — это только то, что может сказать клиент. На мнение клиента об уровне обслуживания, предоставляемого компанией, будет непосредственно влиять то, как к нему относятся. На все контакты с клиентами влияет отношение к клиенту, и клиенты могут изменять свое мнение о фирме от хорошего к плохому очень быстро. В сервисных компаниях у каждого работника есть собственная роль в проявлении заботы о клиенте, что составляет основу идентичности компании, ее культуры и философии. Сжатая формула видения и четко определенная, краткая формулировка миссии должна воплотить в себе идею заботы о клиенте.

Руководство должно быть уверено в том, что их собственные навыки заботы о клиенте соответствуют должному уровню, прежде чем они смогут надеяться на какие-либо успехи своего персонала. Обучение, руководство и поддержка необходимы всем сотрудникам “передней линии” предприятия, чтобы гарантировать верность ценностям, провозглашенным в политике компании. Успешная компания разрабатывает определенные правила, чтобы помочь персоналу в его обычной работе; например, поднимать трубку не позднее четвертого звонка, отвечать на телефонный запрос в течение двух часов, после того как это было обещано, или открыть еще одно приемное окно, если более четырех человек ожидают в очереди.

Места пребывания клиентов должны быть легко доступными, чистыми и безопасными, оснащенны-

ми необходимыми техническими средствами обслуживания. Лучших результатов зачастую можно достичь, разрешив персоналу разработать собственные способы заботы о клиенте и затем конструктивно обсудив их на общем собрании под контролем руководства. При позитивном отношении это может дать превосходные идеи, как усилить заботу о клиенте, часто при минимальных затратах: гарантировать персоналу “авторское право” на ту или иную идею, а значит и на их последовательное применение.

Забота о клиенте находится под воздействием поведенческих действий и отношения персонала. Поведение членов персонала может регламентироваться правилами компании; отношение персонала зависит только от личностей. Компания может отобрать претендентов, которые показывают желаемое отношение, а затем обучить их требуемому поведению. Изменение отношения персонала может быть достигнуто только путем обсуждения и исследования способов, которые могут быть применены сотрудниками. В таких случаях можно было бы использовать деловую игру и деловой анализ, чтобы научить понимать выгоду от применения особого отношения к клиентам. Отношение человека часто проявляется непреднамеренно через язык тела, например, позы, произвольных жестов, выражения лица и в других невербальных сообщениях, предназначенных клиенту. Для многих услуг, чтобы установить отношения, важным является зрительный контакт; тем не менее, сотрудники могут испытывать при этом определенную неловкость, а это, в свою очередь, может быть расценено как отсутствие желания к общению и неискренность.

Руководство может реагировать на действия персонала только одним из трех способов: критикой, похвалой или игнорированием сотрудников. Критика является самой распространенной реакцией на несоответствующее или неправильное поведение. Это

может сопровождаться или не сопровождаться конструктивным обучением необходимому поведению. Похвала ведет к закреплению предпочтительного поведения и является мощным инструментом в развитии заботливого отношения к клиенту. К сожалению, в большинстве случаев действия персонала просто игнорируются руководством. В результате набирает силу нежелательное поведение, способствуя сохранению отрицательного отношения персонала и непризнанию заслуг, когда это того заслуживает. Равнодушные к тому, как персонал выполняет свои обычные задачи, в дальнейшем также не способствуют изменениям ни в поведении, ни в отношении к работе.

Подобным же образом компании могут игнорировать благие намерения клиентов. Большинство компаний сферы услуг утверждают, что они приветствуют замечания и предложения клиентов относительно того, как можно улучшить обслуживание. И хотя канал связи для получения таких конструктивных замечаний может быть налажен, пожалуй, очень немногие компании задумываются о системе получения таких предложений высшим руководством. Часто реакция компаний сводится к нежеланию, чтобы их беспокоили жалующиеся клиенты, оправдывая свое равнодушие тем, что они очень крупные, т. е. клиента, высказывающего свои замечания, фактически игнорируют. А клиенты, которые тратят свое время, чтобы предложить то, что они считают конструктивным, демонстрируют стремление к лояльности и, конечно, надеются на взаимность.

Хотя многие поставщики услуг осознают необходимость наличия лояльных клиентов и их значение для выживания на рынке с высоким уровнем конкуренции, кажется странным, что развитию систем обратной связи для обеспечения персонифицированных ответов клиентам не придают приоритетного значения. Вероятно, предполагается, что предложения направ-

ляют индивидуальные клиенты, а компания может отвечать только широким массам, если вообще будет отвечать. И все же, телефонный звонок клиенту от высшего руководства может иметь невероятно положительный эффект для восприятия клиентом фирмы и ее преданности клиенту. Высшие руководители после этого уже не являются безликими людьми, скрывающимися за своими важными званиями, а воспринимаются как реальные люди, всей душой переживающие за качество работы.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Очень часто единственным фактором, который отличает одного поставщика услуг от другого, является уровень заботы о клиенте.
- Превосходство в заботе о клиенте лежит в основе маркетинга услуг с целью получения прибыли.
- Забота о клиенте — это отношение к каждому клиенту как к личности.
- Каждый сотрудник сервисной компании должен заботиться о клиенте.
- Собственные навыки руководителей в работе с клиентами должны быть на высоте.
- Для повседневных аспектов деятельности предприятия должны быть разработаны определенные правила, чтобы обеспечить элементарные основы в работе с клиентами.
- На заботу о клиенте влияют поведение и отношение персонала и руководства.
- Руководство может реагировать на действия персонала одним из трех способов: критикой, похвалой или игнорированием сотрудников.
- Каждый сотрудник выполняет свою роль в заботе о клиенте.
- Компании часто упускают удивительные возможности улучшить свою заботу о клиенте, игнорируя замечания клиентов и персонала.
- Просто позвонив клиенту, можно добиться максимального результата в работе с клиентами.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- На самом ли деле забота о клиенте лежит в основе ваших действий? Попробуйте дозвониться клиенту с конструктивным предложением. Отследите его через ваши внутрифирменные службы.
- Позвоните по телефону доверия или в клиентскую службу вашей фирмы. Проверьте, как это работает.
- Создайте культуру заботы о клиенте.
- Сделайте так, чтобы забота о клиенте вписывалась во все рабочие технологии и должностные инструкции.
- Организуйте семинары по работе с клиентами для всех управленцев.
- Организуйте для менеджеров курсы по созданию команды.
- Обсуждайте отношения с персоналом (и руководством, если необходимо!).
- Организуйте семинары по работе с клиентами для всего персонала.
- Позвоните клиенту, который недавно обратился в компанию. Запишите замечания. Примите меры.

РАБОТА С ЖАЛОБАМИ КЛИЕНТОВ

В гл. 6 освещались те преимущества, которые может дать использование телефона при передаче маркетингового послания по телефонным линиям сервисного обслуживания и оказания помощи клиентам, что включало работу с жалобами клиентов. В сущности, успешный поставщик услуг должен рассматривать любые контакты с клиентами как очень ценные, и уж абсолютно точно не как неприятность или пустяк, от которых можно отмахнуться. Если цель управления состоит в том, чтобы предпринимать шаги по ограничению ущерба как следствия жалоб клиентов, то

возможность обеспечить реальную заботу о клиенте можно считать упущенной.

Сталкиваясь с неудовлетворенностью клиента или жалобой, важно понимать чувства клиента и сначала реагировать именно на них. Это означает, что сперва необходимо выслушать клиента, не прерывая его, а затем продемонстрировать сочувствие без высокомерия, соглашаясь тихим, спокойным голосом, что если жалоба оправдана, то и чувства клиента тоже оправданы, и что клиент, конечно, заслуживает того, чтобы компания принесла свои извинения. Если этого не сделать, то решение проблемы будет поставлено под сомнение, поскольку негативные чувства клиента по отношению к компании останутся и могут послужить поводом для публичного выступления с целью “отставивания справедливости”. Занимать оборонительную позицию не стоит, чтобы избежать образования “линии огня”, т. к. надежда на то, что клиент “выпустит пар”, успокоится и одумается, может довести его до раздражения и гнева.

Только когда клиент почувствует, что он добился признания и понимания своих чувств (разочарования, расстройства или гнева), ему может стать легче и он поймет, что ему приносят извинения за содеянное и готовы рассматривать возможные способы решения вопроса. Только после этого, если жалоба была предъявлена в присутствии других клиентов, пострадавшего можно пригласить отойти в сторону для решения вопроса, который можно обсудить должным образом и решить в спокойной обстановке. Имеет смысл следовать описанной последовательности действий, даже если клиент не проявляет упомянутых чувств. Но главная цель состоит в том, чтобы показать, что компания, предоставляющая услуги, думает о клиенте.

Признав чувства клиента справедливыми, необходимо попросить его подтвердить факты, возможно, повторить их, и, если это необходимо и удобно, запи-

сать. Необходимо определить первопричину жалобы. Иногда проблема состоит не в том, что лежит на поверхности. Например, причина жалобы может состоять в низком качестве обслуживания, а не в неудовлетворительном или неправильном составлении счетов. Это может произойти, если за услугу взимается стандартная цена, но сама услуга, оказывается, не соответствует стоимости. Если причина не определена изначально, то, успешно работая с симптомами, вы тем самым оставляете проблему непризнанной и нерешенной.

Очень важным шагом на пути решения проблемы может стать мнение самого клиента относительно того, каким образом ситуация может быть исправлена. Попытка навязать стандартное “решение” разным клиентам скорее отдаляет поставщика услуги от мысли рассматривать клиента как личность. Иногда все, что нужно клиенту — искреннее извинение. Конечно, возмещение убытков или другая компенсация должны быть предложены в любом случае, и у поставщика услуги должна быть разработана собственная политика, позволяющая разбираться с жалобами быстро и эффективно на месте. Если жалоба должна быть передана высшему руководству, то нужно объяснить клиенту, перечислив причины, почему это необходимо. Одной из таких причин могла бы быть необычность жалобы, что делает необходимым привлечение внимания высших руководителей. (NB! С точки зрения клиента, все жалобы — *серьезны*. Иначе в чем смысл жалобы?) Клиенту необходимо описать весь последующий процесс и предложить соглашение, которое будет приемлемым для него.

Передача жалобы в другой отдел может быть разрешена высшим по рангу руководителям. Клиент не должен испытывать дополнительного беспокойства: нельзя дать ему почувствовать, что его “водят по кругу”. Затяжные бюрократические процедуры, которые выполняются в присутствии клиента, но предназна-

чаются больше для соблюдения внутренних административных правил, будут только усиливать неудовлетворенность клиента.

Если жалоба была передана на рассмотрение в другой отдел или подразделение, то, безусловно, отследить и гарантировать, что жалобе дан ход — дело менеджера, который санкционировал это. Независимо от того, как долго будут заниматься жалобой, важно, чтобы с клиентом поддерживался контакт, желательно через менеджера, которому она была передана. Это позволяет клиенту быть уверенным в том, что его жалоба действительно принята компанией к рассмотрению, независимо от исхода. Клиенты не хотят, чтобы их игнорировали или чтобы их жалобу отложили в сторону. Жизненно важным компонентом заботы о клиенте является осознание того факта, что личность может влиять на то, как компания ведет свой бизнес.

Телефонный звонок клиенту укрепляет личностный характер заботы о нем. Письмо должно содержать не только письменное извинение за конкретную причину жалобы и письменное предложение компенсации или пути решения проблемы, но также и признание того, что опыт клиента повлек за собой определенные изменения в качестве предоставления услуги. Последний штрих — за менеджером, которому была первоначально передана жалоба: спустя приблизительно неделю после того, как клиент должен был получить письмо, менеджер снова должен перезвонить ему. Смысл звонка в том, чтобы проверить, что все в порядке и что клиент удовлетворен результатом. Это — один из главных видов контактов, на которых фактически строятся отношения с клиентом и основывается его лояльность.

Существенная особенность услуги состоит в установлении отношений между поставщиком и клиентом. И хотя ошибок нужно избегать, интересно отметить, что клиенты могут оказаться в большей степени удов-

летворенными и лояльными, если ошибка адекватно исправлена, чем если бы ошибки не произошло вообще. Отношения в этом случае развиваются из-за проблемы, а решение проблемы придает отношениям личностный характер, что выводит их на новый уровень. И наоборот, клиенты, которые жалуются, что на их жалобу не отреагировали должным образом, чувствуют себя лично оскорбленными, потому что их не рассматривали как личность. Последствием этого будет потеря репутации компании и вероятная потеря бизнеса, что будет зависеть от действий неудовлетворенного клиента.

Любой, кто вступает в контакт с клиентами и не обладает врожденным умением общаться с людьми, что необходимо для того, чтобы разбираться с жалобами, столкнется с проблемами в такой работе. Чтобы этого не случилось, необходимо обучиться нужным навыкам, а также оказывать поддержку своему персоналу и помогать ему справляться с этим участком работы. Услуги специалиста, обучающего весь персонал компании работе с жалобами клиентов, всегда будут эффективны, и в дальнейшем помогут компании получить прибыль от своих услуг. Вообще считается, что для того чтобы заполучить нового клиента, необходимо затратить в пять или в шесть раз больше, чем продать что-либо уже имеющемуся клиенту.

Поставщик услуг должен обладать хорошими знаниями юридической и/или этической базы предоставления услуги, и гарантировать соблюдение юридических и этических обязательств. Права потребителей отражены в целом ряде парламентских законов, таких как Закон об отраслях 1968, Закон о несправедливых договорных условиях 1977, Закон о продаже товаров 1979, Закон о продаже и поставке товаров 1994, Положения о несправедливых условиях в договорах с потребителями 1994, и во всех последующих поправках к этим законам. Потребительское законодательство — сложная сфера, которая постоянно из-

меняется. Например, права потребителей расширились в соответствии с директивами ЕС, такими как Директивы о продаже товаров и ассоциированных гарантиях, которые содержат ориентиры, как розничные продавцы должны поступать с конкретными жалобами.

К жалобам следует подходить последовательно: причины повторяющейся жалобы должны устраняться на начальном этапе. Всесторонний учет жалоб клиентов позволяет быстро находить решение и принимать необходимые меры по исправлению ошибок. Жалобы и пути их решения должны обсуждаться открыто. Информация о таких встречах должна быть доведена до управленческого аппарата, с тем чтобы подобные ошибки или тенденции были своевременно вскрыты и быстро устранены.



Поступайте цивилизованно, не будьте рабами...

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Любые контакты с клиентами должны приветствоваться, и это, прежде всего, касается рассмотрения жалоб.
- Если цель управления состоит в том, чтобы предпринимать шаги по ограничению ущерба как следствия жалоб, то возможность обеспечить реальную заботу о клиенте можно считать упущенной.
- Первое, что необходимо сделать в отношении жалобщика — это внимательно выслушать его и признать правомерность его чувств.
- Посочувствуйте ему и принесите извинения за компанию.
- Говорите тихим, успокаивающим голосом, не прибегая к оборонной тактике.
- Отведите клиента в сторону для более детального анализа фактов.
- Убедитесь, что факты имели место. Установите реальную причину неудовлетворенности.
- Спросите клиента о том, как он хотел бы, чтобы ситуация была исправлена.
- Обеспечьте решение проблемы на месте, если это возможно. Искреннего извинения может оказаться вполне достаточно. Предложите денежную компенсацию, если считаете, что это будет принято.
- Если жалоба должна быть рассмотрена более детально, то она должна попасть "выше", а не быть отложена в сторону.
- Менеджер, которому передана жалоба, должен взять на себя контроль за ее рассмотрение в рамках компании.
- Клиенту нужно описать в деталях процедуру рассмотрения жалобы.
- Кроме фиксирования деталей по сути жалобы, все остальное документирование должно происходить после ухода клиента.
- Жизненно важным компонентом заботы о клиенте является принятие факта, что личность может влиять на ведение дел компанией.
- Телефонный звонок клиенту спустя два дня после инцидента может укрепить веру в то, что компания думает о клиентах.
- Письмо с извинениями, предложение о компенсации или любое другое предложение должны последовать в течение недели.

Компания обязана также подтвердить, что предприняты меры по предотвращению подобных инцидентов.

- Менеджер, который занимается жалобой, должен позвонить приблизительно через неделю, чтобы убедиться в том, что клиент удовлетворен.
- Если ошибки исправлены, клиенты могут стать даже более лояльными, чем если бы ошибки не произошло вообще.
- Чтобы найти нового клиента, необходимо затратить в пять или в шесть раз больше, чем чтобы продать что-либо уже имеющемуся клиенту.
- Законы, регламентирующие права потребителей, постоянно меняются, и руководство должно быть уверено, что юридические и/или этические обязательства выполняются.
- Чтобы эта задача была выполнена, обучение и мотивация персонала должны быть на высоте.
- Жалобы должны открыто проверяться и обсуждаться, с тем чтобы управленцы могли своевременно исправлять возникающие проблемы.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- Проанализируйте процедуру работы с жалобами ваших клиентов.
- Примите меры для подготовки кадров.
- Обзаведитесь пояснениями к закону, изложенными в терминах, понятных непрофессионалу.
- Внесите в повестку дня для аппарата управления рассмотрение последствий и обзор действий по жалобам клиентов.
- Позвоните клиенту, который недавно жаловался. Сделайте заметки. Примите меры.

8

МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ ДЛЯ ПОСТАВЩИКОВ, ОКАЗЫВАЮЩИХ УСЛУГИ

Маркетинговый аудит — это систематический процесс по сбору информации, целью которого является определение места организации в пределах шкалы: от полного отсутствия маркетинга до высшего профессионализма в этой сфере. Его цель состоит в том, чтобы обеспечить управленцев четкими руководящими принципами в принятии правильных и своевременных действий. Маркетинговый аудит позволяет также определить возможные сферы для развития в будущем. Это — аналитический инструмент для оценки, измерения, мотивации и действия.

Некоторые из сфер, рассматриваемых в предлагаемом примере аудита, не могут быть применимы в отношении некоторых видов коммерческой деятельности, поскольку мы пытались сделать его настолько всеобъемлющим, насколько это возможно. Вам необходимо самостоятельно планировать ваши действия и делать заметки в соответствии с вашими приоритетами по мере прохождения аудита, который

представлен здесь в формате итогового контрольного списка из девяти основных разделов:

- Ваша компания.
- Рынок.
- Маркетинговые исследования и маркетинговая информация.
- Продажи и коммерческое управление.
- Торговые агенты; коммуникации.
- Диапазон обслуживания.
- Закупки.
- Финансы.

ВАША КОМПАНИЯ

Корпоративные цели

- ☐ Формирование стратегического видения компании (ее долгосрочная цель): Изложено ли оно не более, чем в двух предложениях? Опубликовано ли оно (или часть его)? Знает ли персонал о всеобъемлющей корпоративной цели? Есть ли у персонала четкие, легко определяемые, реальные и достижимые цели? Знают ли клиенты о заявленной цели компании?
- ☐ Утверждение миссии (как компания намеревается достичь стратегического видения): Изложено ли и выражено ли это одним предложением? Знает ли об этом персонал? Проинформированы ли об этом клиенты?
- ☐ Рынки, на которых необходимо значительное присутствие: Определены ли они и внесены ли в список?
- ☐ Смежные рынки, которые могут стать сферой выгодного расширения: Определены ли они и внесены ли в список?

- ☐ Новые рынки, которые необходимо осваивать: Определены ли они и внесены ли в список?
- ☐ Планы по слиянию компаний, партнерству, приобретению, по созданию совместного предприятия или другого стратегического союза: Определены ли они и рассматривались ли?
- ☐ Планы по созданию агентской и дистрибьюторской сетей и т. д.: Определены ли они и рассматривались ли?
- ☐ Финансовые цели: прибыль, товарооборот, прибыль на вложенный капитал, балансовые показатели предприятия, техническое освещение и т. д.: Определены ли детали и промежуточные цели?
- ☐ Запланированный темп и направление развития предприятия: Определены ли они и заявлены ли?
- ☐ Запланированная стратегия выхода с рынка: Для менеджера-владельца? Из рынков, находящихся в стадии упадка? Для компании в целом в ее существующей форме?

Корпоративная стратегия

- ☐ Стратегическое резюме запланированного темпа и направления развития предприятия.
- ☐ Политика в отношении необходимого корпоративного имиджа.
- ☐ Обозначение, дизайн, стиль, презентации для различных посредников и широкой публики.
- ☐ Финансовый контроль, финансирование, финансовые ограничения, отчеты. Использование имеющихся активов.
- ☐ Использование информационных технологий в Интернете.
- ☐ Развитие обслуживания/диверсификация услуг; маркетинговое развитие.
- ☐ Управление персоналом, обучение, стимулирование и т. д.

Корпоративный план долгосрочных действий

- Широкомасштабные меры, с помощью которых будут достигнуты корпоративные цели в рамках маркетинга, продаж, дистрибуции услуг, финансов, поставок и административного контроля.
- Процедуры по корректировке долгосрочных корпоративных планов действия: для обзора, мониторинга и контроля за входящей информацией, анализа, трактовки и осуществление реальных шагов.

РЫНОК

- Структура, с точки зрения рыночных секторов, размеров и других характеристик рынка.
- Анализ конкурентов на рынке в каждом секторе с точки зрения компаний / брендов.
- Тенденции на основе прошедших событий; изменений, вызванных техническими прорывами; изменений, продиктованных теми или иными средствами обслуживания и/или ценами; изменениями в дистрибуции и т. д.
- Отношение клиентов/заказчиков, их покупательские привычки и привычки пользования; тех, кто принимает решения и влияет на принятие решений.
- Влияние действий правительства, политических и/или законодательных факторов, социальных изменений, местных и национальных экономических факторов.
- Структура и структура рыночных цен в исторической ретроспективе.
- Главные коммуникативные (рекламные) методы, тенденции, изменения.

- Кривые жизненного цикла услуги. Нынешнее положение рынка для каждого сектора/сегмента, промежуток времени перед ожидаемым изменением; ограничивающие факторы.

МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ И МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ

- Действующие внутренние системы для сбора, анализа и интерпретации рыночных данных.
- Обычные условия для продолжительной оценки рынка на основе опубликованных отчетов и статистики; история; методы и затраты.
- Специально заказанные исследования для ограниченного круга лиц или для общего пользования; сводки и/или аналитические исследования и их стоимость.
- Зарубежные исследования, применимые для местных рынков.
- Исследования определенных аспектов, таких как пользование, отношения, мотивация, психология, предпочтения, эффективность рекламы/продвижения.
- Маркетинг тяготеет к предложениям технического исследования относительно воспринимаемых рыночных тенденций.
- Результаты собственных тестов маркетинговой деятельности и результаты деятельности конкурентов?
- Бюджеты исследований; соотношение с общим маркетинговым бюджетом и, где возможно, с товарооборотом?

ПРОДАЖИ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ

- ☐ Объемы продаж с анализом по каждому сектору рынка: по географическим регионам, по типу заказчиков/клиентов, типу услуги и т. д.
- ☐ История товарооборота услуги по “текущим” и “стабильным” ценам, в целом, и по основным типам услуг и рыночным секторам / сегментам.
- ☐ Соотношение прогнозов и целей продаж. Методы прогнозирования, используемые базы данных, ожидаемая точность.
- ☐ Определение целей сбыта и задач сбытового аппарата. Методы организации, контроля, информирования. Базируются ли цели на прогнозах и совпадают ли с задачами? Имеются ли разбежности в прогнозах для продаж и финансов?
- ☐ Методы и точность анализа продаж; ценность услуги, ее аннулирования, дополнения, ошибки, фирменные или специально предоставленные услуги.
- ☐ Использование информационных технологий как аналитического инструмента. Создание и поддержка баз данных клиентов/продаж.
- ☐ Анализ поставок: по суммам, типам заказчиков/клиентов, областям, времени обработки.
- ☐ Процедура осуществления продаж, проверки, работа с запросами и жалобами.
- ☐ Процентное распределение продаж, показатель продаж услуг на одного заказчика/клиента, средний объем продаж.
- ☐ Рыночные доли компаний/брендов и сервисных групп для своей компании и конкурентов, в натуральном и относительном выражениях.

ПРОДАВЦЫ

- ☐ Структура и организация, с изменениями в деятельности, обязанностях, методах общения по телефону. Использование телефона для сбора заказов, осуществления продаж, общения с агентами, дистрибуторами и т. д.
- ☐ Развитость стратегии электронных продаж.
- ☐ Персонал, с изменениями численности, местоположения, специфики работы.
- ☐ Методы стимулирования: выплата комиссионных, премий, участие сотрудников в акционировании, наличными, в виде льгот и товаров, продвижение сотрудников по службе.
- ☐ Цикличность поездок, методы составления маршрутов, затрачиваемые на продажи в соотношении с общим количеством заказчиков/клиентов, администрированием, мерчандайзингом, исследованиями, временем, проведенным в поездках и т. д.
- ☐ Управление связями с заказчиками/клиентами (послепродажное и дальнейшее обслуживание); организация; репутация.
- ☐ Методы мерчандайзинга, персонал, эффективность.
- ☐ Коммерческие сводки: метод, частота, содержание, уровень анализа “в сфере”, новые идеи и предложения, передача/обсуждение.
- ☐ Методы продаж, использование опросных карт, ноутбуков.
- ☐ Использование прейскурантов, буклетов, литературы, наглядных материалов, аудиовизуальных средств?
- ☐ Величина маркетингового бюджета (затраты на печатную продукцию, средства продвижения, рекламу и выставки), его соотношение с бюджетом продаж.

- Личное общение и переписка с заказчиком/клиентом и процедура отчетности. Доступ к юридическим консультациям.
- Регистрация продаж, между группами и подразделениями.
- Система обеспечения расценками, оценками, предложениями, спецификациями, тендерами, биржевыми презентациями, информацией о затратах и т. д. Составление сроков и условий контракта?
- Коммерческие конференции: почему, когда, где, продолжительность, форматы, необходимые маркетинговые затраты.
- Обучение: на рабочих местах и с отрывом от производства, метод, частота, эффективность, продвижение, затраты.

КОММУНИКАЦИИ

- История продвижения продаж, успехи и неудачи, методы измерения.
- Деятельность по продвижению в пределах каждого сектора, по услугам и целевым группам клиентов. Рентабельность.
- В какой степени применяемые методы ценового стимулирования сказываются на финансовых поступлениях.
- Прямая почтовая рассылка (Direct mail). Использование, стоимость и эффективность по каждой услуге и каждой целевой группе. Использование рассылки товаров по почте; ведение списка; показатели эффективности.
- Деятельность по связям с общественностью (проблематично оценить в экономических показателях). Активность компании в этом направлении.

- Участие в выставках, отраслевых ярмарках, конференциях, семинарах. Отдача, затраты.
- Печатная продукция (буклеты, предложения, уведомления, новостийные сообщения и т. д.). Отобразите конкретную цель: использование, эффективность, для специальных промоушн-акций или повседневной деятельности, выставок, конференций, семинаров и т. д.
- История рекламы в СМИ. Используемые и проверенные СМИ: затраты, эффективность. Затраты на СМИ, оригинальные художественные работы, авторское право, соотношения между ATL- и BTL-кампаниями. Бюджеты на рекламу СМИ, метод их формирования, история устанавливаемых цен, соотношение с продажами, изменениями в отношении потребителей, сдвигами в делах фирмы.
- Отношение к рекламной деятельности и промоушн-активности конкурентов? Связь собственных коммуникационных программ с установленными требованиями СМИ, отраслей или с особыми запросами потребителей.
- Использование агентств со стороны: реклама, стимулирование продаж, маркетинговые исследования, проектирование, покупка с помощью СМИ, креатив, связи с общественностью, маркетинг, сбор заказов по телефону, мерчандайзинг, прямая рассылка по почте, веб-дизайнеры/менеджеры, выставки и т. д. Функции и затраты.
- Формирование стратегий, особенно продвижение продаж и реклама. Кто инициирует, как управляет, какие изменения и почему.
- Полная интеграция коммуникаций: действительно ли они взаимосвязаны.
- Законодательные ограничения и контроль, ответственность и мониторинг методов.

ДИАПАЗОН ОБСЛУЖИВАНИЯ

- ☐ Названия марок (бренды): метод презентации, соотношение с другими брендами компании. Формирование спецификации: название, логотип, содержание, законность.
- ☐ Спецификации, описания по типам/назначение, содержание целевых сервисных пакетов, изменения в них со временем.
- ☐ Маркетинговые исследования и программы развития в свете будущих изменений.
- ☐ Введение новых услуг, запуск новых программ, инновации, снятие с рынка старых услуг.
- ☐ Торговые марки, лицензии, наличие гарантий/поручительств, законодательные ограничения.
- ☐ Источники проектных работ, корпоративной литературы. Дизайн веб-сайта и сопутствующие технологии.
- ☐ Знание отрасли и клиентов, отношения, имидж, использование услуг, доступность.
- ☐ Все сказанное выше — относительно конкурентов, вместе со сравнительными данными.
- ☐ Источники данных для собственных услуг и услуг конкурентов, со степенью точности, частоты и актуальности.
- ☐ Административные способности; доля в постоянных издержках.

ЗАКУПКИ

- ☐ Методы заказа расходных материалов, замены оборудования, дополнения и обслуживания.
- ☐ Методы заказа проектных работ и печатной продукции других сопутствующих услуг, юридическое сопровождение и т. д.
- ☐ Время, необходимое для всего вышеуказанного?
- ☐ Соотношение прогноза продаж, требований к доходности и закупкам. Методы прогнозирования количественных показателей.
- ☐ Сроки заключенных закупочных/лизинговых контрактов; отношения с поставщиками.
- ☐ Проверка качества поставок, методы и действия.
- ☐ Основание для принятия решения относительно поставщиков.
- ☐ Процедура контроля издержек; возможность не отставать от текущих цен, технологических инноваций, поставщиков.
- ☐ Правовые методы решения проблем в отношении поставок, цен, качества и т. д.
- ☐ Связь с маркетингом, торговыми агентами, финансами.

ФИНАНСЫ

- ☐ Статистика по товарообороту относительно всех услуг: по “скользящим” и “стабильным” ценам в целом и по основным типам услуг и клиентов.
- ☐ Статистика прибыли, валовой и чистой перед налогообложением, во времени и относительно показателей товарооборота.

- Финансовые поступления, проанализированные аналогичным образом?
- Релевантные показатели прибыли к маркетинговой активности: прибыль к товарообороту, товарооборот к маркетинговым бюджетам и т. д.
- Причины изменений в вышеупомянутых отчетах.
- Источник увеличения фондов компании; доступность оборотного капитала.
- Источники получения прибыли по статьям бухгалтерского учета.
- Ценовая статистика среднего товарооборота, по отношению к инфляции, ценам конкурентов, развитию услуг; причины изменений.
- Ценовая структура: обычный тариф, скидки, рекламные бонусы и т. д. Увеличение по сравнению с предыдущим годом.
- Учет затрат по источникам происхождения поставки, административные издержки, продажи, обслуживания счетов, исследования потребителей маркетинга.
- Недостатки в маркетинговом бюджете: всего и отдельно по таким важным позициям, как реклама, коммерческое продвижение, печатная продукция, исследования, оплата труда, обучение и развитие персонала и т. д.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ И РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

Брэнсон, Р. (2000). *Теряя свою непорочность*. Верджин Паблишинг. Лондон.

Котлер, Ф. и Армстронг, Дж. (1991). *Принципы Маркетинга*, 5-е издание, Прентис-Холл, Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси.

Информация о Маркетинге (2000) *Автоматизированные финансы, АТМ и киоск, в финансовых вопросах*. Минтел Интернэшнл Груп Лимитед, Лондон.

Ульвер (1987) *Не спрашивайте цену: Мемуары Президента "Маркс и Спенсер"*, Ульверскрофт.