Реферат

По дисциплине: «МАРКЕТИНГ УСЛУГ»

На тему:

**«Выведение новых услуг на рынок в консалтинговых компаниях, ориентированных на сферу b-2-b»**

г. Москва – 2009 г.

**Преимущества и угрозы выведения на рынок новых услуг**

Логика развития бизнеса подразумевает важность ориентации не только на решение сиюминутных, хотя и очень важных задач — получение прибыли, рост объемов продаж или увеличение числа клиентов, — но и на долгосрочные цели — увеличение доли рынка, удержание клиентов, усиление бренда и укрепление рыночных позиций, диверсификацию бизнеса. Особенно это характерно для компаний, существующих на рынке не первый год и завоевавших определенное признание, строящих свой бизнес с прицелом на длительное существование. В этом смысле рынок профессиональных услуг в России не является исключением, поскольку в различных его секторах уже присутствуют российские или иностранные компании, имеющие за плечами более 10 лет работы и прошедшие разные этапы своего развития. Конечно, в условиях роста экономики решению указанных стратегических задач уделяется значительно больше внимания и выделяется больше ресурсов. В период кризиса от степени успешности предыдущей деятельности компании по развитию данных направлений может зависеть выживание и будущее компании в целом. Стоит отметить также, что в период кризиса решение таких задач может стать одним из главных приоритетов компании, если у нее существуют некие запасы финансовых ресурсов. Именно в это время многие конкуренты испытывают большие трудности, а значит, снижается конкуренция и есть возможности для выхода на новые рынки и освоения новых направлений. Безусловно, для того чтобы компания перешла на уровень решения стратегических задач, важны не только наличие определенной экономической ситуации, но и зрелость компании в целом, в*и*дение ее будущего на рынке и стремление к длительному существованию. Все большее число компаний, работающих в сфере профессиональных услуг, начинают всерьез задумываться над вопросами собственной бизнес-стратегии, переходя от ситуационного управления к ориентации на среднесрочные планы и выстраивание всей системы управления бизнесом в соответствии с выбранной стратегией. К числу самых важных стратегических вопросов в полной мере можно отнести вопрос о диверсификации бизнеса, расширении спектра оказываемых компанией услуг. От его решения зависит очень многое. Далее мы постараемся обратить внимание читателя на ряд значимых моментов, которые стоит принимать во внимание при обсуждении внедрения новой услуги. Прежде всего рассмотрим преимущества наличия ряда услуг, в том числе инновационные.

1. **Возможность развития более долгосрочных и эффективных отношений с существующими клиентами.** Эта задача получила отражение в современной концепции маркетинга отношений, в которой отводится центральная роль вопросам удержания, лояльности и развития клиентов. Действительно, затраты на привлечение новых клиентов в среднем в пять раз выше, чем на развитие отношений с существующими клиентами, а значит, второе решение экономически более эффективно. Зачастую бывает сложно удерживать и развивать бизнес с клиентами, предлагая им высококачественную, но одну услугу (хотя, конечно, это зависит от ее типа). Безусловно, есть услуги, востребованные постоянно, например, компании ежегодно нужна поддержка в организации бизнес-поездок или в уборке помещений. Часто встречается и такая ситуация, когда потребность в услуге существует лишь в определенный момент времени, а в будущем необходимость в ней отпадает. К числу подобных услуг можно отнести консалтинг (разработку стратегии, проектирование или внедрение того или иного инструмента управления и т.п.), аренду недвижимости (поиск нового офиса). Аналогичная тенденция наблюдается и в сфере рекрутинга, в которой автору довелось работать в течение ряда лет. Нередко компании лишь часть своих задач по подбору персонала отдают на аутсорсинг, как правило, это поиск высокооплачиваемых редких специалистов, которых зачастую приходится переманивать у конкурентов (здесь ключевыми факторами являются этические мотивы, необходимость в более глубокой экспертизе рынка или быстром решении той или иной задачи). После достижения желаемой цели потребность в провайдере услуг рекрутмента либо отпадает, либо сильно снижается. Кроме того, не стоит забывать, что существуют разные этапы развития взаимоотношений с клиентами и в какой-то момент у них может возникнуть «усталость» от работы с одним провайдером, желание заключить договор с другим агентством. Однако для компании потеря инвестиций, вложенных в налаживание отношений со своими клиентами, — зачастую слишком дорогое удовольствие, и диверсификация предложения для клиента может стать едва ли не единственным способом сберечь эти инвестиции или даже умножить эффект от их использования (например, на имеющемся клиенте «опробовать» новую услугу, чтобы затем предложить ее рынку). Все это позволит компании развивать отношения с клиентами, углублять их, переходить от дискретных сделок к долгосрочным партнерским отношениям и максимизировать эффективность использования всех ресурсов (временн*ы*х, трудовых, финансовых), затраченных на данного клиента.

2. **Возможность увеличения дохода, полученного от клиента, и, соответственно, собственной доли в бюджете данного клиента** тесно связана с предыдущим пунктом: важно не только обеспечить себе длительную перспективу работы с клиентом, но и максимизировать полученный от него доход. В маркетинге есть такое понятие, как CLV (Customer Lifetime Value — пожизненная ценность клиента), — показатель, определяющий доход, полученный от сотрудничества с клиентом. Задачей любого маркетолога является увеличение значения данного показателя в расчете на каждого клиента, т.е. получение прямых финансовых доходов и дополнительных выгод за счет сотрудничества с компанией (в том числе рекомендаций от клиента, готовности клиента к совместной маркетинговой активности, приносящей компании дополнительный доход и т.п.). Безусловно, увеличить CLV можно как за счет повышения общего объема бюджета, полученного от клиента, так и за счет длительности отношений с ним.

3. **Возможность занятия перспективных ниш и получение приоритета перед конкурентами.** Развитие бизнеса в направлении создания новых услуг тесно связано со следующими подходами: 􀁑 отслеживание новых трендов в сфере специализации компании и как можно более раннее их использование; 􀁑 создание трендов и новых, инновационных предложений за счет изучения потребностей текущих клиентов и нахождения нестандартных решений для стоящих перед ними задач. Использование этих возможностей позволяет компании получить определенный приоритет на рынке, войти в число лидеров, а в ряде случаев завоевать эксклюзивные рыночные позиции. Конечно, всегда существует серьезный риск, связанный, с одной стороны, с тем, что иногда «первый блин может быть комом», а с другой стороны, с тем, что при вложении собственных средств компания фактически создаст новый рынок, который затем начнут осваивать конкуренты. Между тем подобная стратегия, которую в бизнесе также нередко называют «стратегией голубого океана», зачастую может стать одним из главных преимуществ компании и ее отличительной чертой.

4. **Возможность уникального позиционирования на рынке, формирование уникального имиджа.** Создание и выведение на рынок новых, инновационных услуг может стать неотъемлемой частью имиджа компании, сформировать ее уникальное позиционирование, помочь отстроиться от конкурентов. В некоторых отраслях и сферах бизнеса возможность такого позиционирования дорогого стоит, поскольку сегодня многие технологии даже в сфере профессиональных услуг уже вряд ли можно отнести к категории уникальных знаний, ноу-хау компании. Нередко они очень быстро осваиваются конкурентами, а значит, поиск собственного лица компании, своей рыночной позиции становится нетривиальной задачей. В ситуации, когда компания зарекомендовала себя как лидер высокоинтеллектуальных инноваций, она фактически сформировала особый образ у своих реальных и потенциальных клиентов и представителей бизнес-сообщества. Такой подход позволяет компании существенно снижать издержки на продвижение, дает дополнительные преимущества для выстраивания системы интегрированных маркетинговых коммуникаций и позволяет создать уникальный бизнес-имидж. Безусловно, описанные преимущества от выведения на рынок новых услуг заслуживают пристального внимания со стороны руководства компании и маркетологов. Однако, принимая решение о расширении продуктовой линейки, необходимо знать и о возможных угрозах.

1. Первая и главная угроза заключается *в затратах значительных ресурсов — финансовых, временных, трудовых — на всех этапах:* от проектирования услуги до ее продвижения, от реализации пилотного проекта до внесения изменений в общие бизнес-процессы компании. Выведение на рынок любой новой услуги требует инвестиций, размер которых может сильно варьироваться, а точно оценить объем затрат и срок окупаемости бывает затруднительно, особенно если речь идет о сложных, интеллектуальных и инновационных услугах. Например, наш практический опыт говорит о том, что в среднем поиск и выполнение первого заказа может занимать несколько месяцев (от трех до девяти), а в целом подготовка рынка к восприятию услуги (и это при наличии проектов) занимает не менее года. Таким образом, если через год-полтора компания может достичь хотя бы безубыточности в работе бизнес-направления (не говоря пока об окупаемости всех затрат и получении прибыли), то такое развитие событий можно считать достойным результатом. Конечно, бывают уникальные случаи, когда компании удается получить сразу большой бюджет, обеспечивающий быстрый выход на точку безубыточности или получение прибыли, а также когда услуга для рынка не нова и компания, как говорится, попадает в общий поток. Однако безопаснее ориентироваться на стандартный сценарий и заранее задумываться о тех инвестициях, которые будут необходимы для создания и развития новых услуг.

2. Вторая угроза, которую несет с собой внедрение новой услуги, связана *с ее возможным негативным влиянием на имидж компании и взаимоотношения с клиентами.* Если у компании не накоплен своеобразный «репутационный» капитал (высокая степень доверия клиентов), то могут возникнуть серьезные проблемы. Дело в том, что любая новая услуга требует от компании внедрения новых компетенций и, соответственно, наличия сотрудников, обладающих необходимыми знаниями и навыками, которые нарабатываются только в процессе реализации проектов. Для этого необходимо либо привлекать опытных людей со стороны, либо проводить дополнительное обучение сотрудников. Даже при условии, что возглавлять новое бизнес-направление (выводить услугу на рынок, заниматься ее продажей и организацией процесса оказания услуги) будет человек, которому доводилось оказывать ее прежде, работая в другой компании (когда речь идет об уже привычной для рынка услуге), нельзя гарантировать 100% качества. Дело в том, что каждая компания, ее бизнес-процессы и сотрудники уникальны, а значит, услуга и, самое главное, процесс ее оказания будут тоже уникальными (кстати, в этом кроется и преимущество: даже при высоком уровне конкуренции особый дизайн процесса оказания услуги1 может стать конкурентным преимуществом или визитной карточкой). Однако лучше помнить о том, что при запуске первых проектов всегда есть риск неудачи, потери клиента, низкого уровня его удовлетворенности. К этому тоже надо быть готовым. Хотя нередки случаи, особенно в сфере инновационных услуг, когда удается превзойти ожидания клиента и получить отличные рекомендации, помогающие в работе с другими компаниями.

3. Еще одна угроза, носящая внутренний характер, заключается в *сложности построения системы кросс-продаж и реорганизации внутренних бизнес-процессов компании.* Может оказаться так, что новая услуга потребует от компании изменения некоторых бизнес-процессов. Как известно, изменения всегда вызывают сопротивление и могут привести к искажению желаемого результата. В связи с этим нужно заранее продумать перечень действий, который поможет грамотно, с минимальными издержками «перенастроить» бизнес-процессы компании. При этом значительное внимание необходимо уделить внутреннему маркетингу. Так нередки случаи, когда клиент заинтересовался услугой и спросил о ней у сотрудника контактной службы, который, оказавшись неподготовленным, дал ответ, отбивший у клиента всякое желание пользоваться услугами компании. Стоит отметить, что в целом внутренние угрозы в связи с особенностями сферы услуг представляют для компании значительно б*о*льшую проблему, чем действия конкурентов или сложности с новыми проектами: невнимание к внутренним бизнес-процессам ставит под угрозу всю стратегию развития и может привести к проблемам с продвижением услуги на рынок. Не претендуя на полноту и всеобъемлемость указанных положительных эффектов и возможных сложных ситуаций выведения на рынок новых услуг, мы постарались уделить внимание ряду наиболее значимых моментов, влияющих на эффективность дальнейшей деятельности. Далее будут даны некоторые практические рекомендации относительно организации процесса формирования и выведения на рынок новой услуги.

**Подготовка услуги к выведению на рынок**

Этап подготовки новой услуги очень важен для успеха компании. В рамках этого процесса можно выделить две составляющие: изучение внешней среды и внутреннюю подготовку компании. Изучение внешней среды является одним из самых важных аспектов для маркетолога. Дело в том, что любая идея, какой бы замечательной она ни казалась в первый момент, должна пройти проверку на реализуемость и потенциальный успех. Существует целый ряд факторов, которые будут влиять на достижение поставленных целей как положительным, так и отрицательным образом, поэтому важно оценить риски, а также объем потенциальных затрат, которые возникнут в случае выведения услуги на рынок. Не исключено, что на этом этапе будет принято решение отложить этот процесс, полностью отказаться от услуги или каким-то образом ее модифицировать. При анализе рынка в ситуации формирования и подготовки новой услуги следует уделить особое внимание рассмотрению конкурентной среды и изучению потенциальных клиентов.

1. **Конкурентная среда.** Далеко не всегда ориентация на конкурентов является значимой для компании, особенно если рынок достаточно свободен и вы не «толкаетесь локтями». Между тем очень полезно знать тех, кто является значимыми игроками на рынке, какие услуги они предлагают, какими технологиями пользуются. Даже единичный анализ даст массу ценной информации для размышления. Благодаря изучению внешней среды можно сделать следующее:

􀁑 найти свое уникальное позиционирование;

􀁑 подобрать правильные аргументы для общения с клиентами;

􀁑 добавить уникальности своей технологии работы (в саму услугу, в процесс ее оказания, в коммуникацию с клиентами);

􀁑 понять подходы конкурентов к ценообразованию;

􀁑 определить потенциальный круг активных пользователей услуги и, возможно, увидеть совсем пустые ниши;

􀁑 оценить уровень активности конкурентов, их методы продвижения, что позволит оптимизировать собственную программу продвижения;

􀁑 сделать некоторые выводы о потенциальной доходности рынка, об уровне его развития и т.п. В своей практике мы использовали как внешние (публичные) источники информации о конкурентах — интернет-сайты, профильные СМИ, выставки и конференции, — так и анализ деятельности конкурентов методом «конкурентной разведки» (через третью компанию, которая выступила в качестве заказчика услуги). Также источником информации может стать общение с самими конкурентами (в случае хороших отношений с ними) или с бывшими сотрудниками компаний-конкурентов, которых можно пригласить на собеседование (для этого понадобится помощь отдела управления персоналом).

2. **Клиентский анализ.** Анализ конкурентов и информации об их потенциальных клиентах может оказать существенную помощь в определении своего круга потенциальных клиентов. В теории и практике выделяется несколько типов компаний, которые могут быть пользователями той или иной услуги. В основу классификации потенциальных клиентов ложатся их характеристики, важные для предложения услуги, например, в своей практике мы использовали следующие:

􀁑 наличие опыта в использовании услуги;

􀁑 практика работы с персоналом (этот фактор определял степень зрелости компании для использования услуги, например, интерес к исследованию имиджа компании на рынке труда);

􀁑 HR-стратегия компании (например, если компания делает ставку только на подбор опытных сотрудников, то предлагать ей программы по привлечению и обучению студентов и выпускников вузов бессмысленно). Параллельно с данными параметрами мы использовали индустриальную классификацию, позволяющую выделить наиболее перспективные риски для предложения услуги и сфокусировать политику ее продвижения. Например, если компании рынка FMCG активно использовали graduate-программы, то в целом этот рынок был более привлекательным, чем сектор строительства, где подобные программы были слабо представлены. При этом клиентский анализ должен рассматриваться, с одной стороны, как часть программы по определению круга потенциальных клиентов компании, а с другой — как составляющая оценки потенциала рынка в целом. Чтобы получить сведения о текущем и потенциальном объеме рынка, можно провести собственный опрос компаний, которые наиболее активны в использовании выбранной услуги. В этом случае нужно найти третью организацию, от лица которой будет сделано исследование. В своей работе мы нередко использовали имена известных отраслевых журналов, для которых на основе полученных данных впоследствии готовили материалы. Данный подход давал значительно больший отклик со стороны компаний, чем использование имени исследовательской компании. Альтернативным вариантом может быть исследование от имени профессиональной ассоциации. При работе от имени отраслевого издания или ассоциации важно иметь предварительные договоренности с редактором или представителем ассоциации, поскольку бизнес-этика — одна из составляющих имиджа компании на рынке. Что же касается вопросов, то можно дать лишь один важный совет: нежелательно спрашивать об объемах бюджета, а лучше использовать наводящие вопросы и спрашивать о косвенных показателях. В конце интервью можно задать этот вопрос, попросив интервьюера выбрать, к какому диапазону относится компания — по аналогии с доходом человека или семьи.

Таким образом, клиентский анализ поможет сделать следующее:

􀁑 выделить основные клиентские ниши и определить их потенциал;

􀁑 определить текущий и потенциальный объем рынка;

􀁑 выбрать целевых клиентов;

􀁑 выработать аргументацию для работы с клиентами (ключевые сообщения);

􀁑 выбрать комплекс маркетинговых коммуникаций для продвижения услуги. Еще одним важным моментом при изучении внешнего рынка является определение «заменителей», т.е. используемых компаниями альтернативных способов и методов решения задачи, для которой предназначена новая услуга. Например, кадровое агентство конкурирует в основном не с другими кадровыми агентствами, а зачастую с внутренними службами персонала, которые пытаются таким образом повысить свой рейтинг в глазах руководства и снизить затраты. В связи с этим потенциальные возможности роста объема рынка во многом зависят от того, какую политику в плане подбора персонала выбирают клиенты, а не от количества компаний-конкурентов.

В рамках подготовки выведения новой услуги на рынок также существует ряд внутренних мероприятий, без которых невозможна дальнейшая работа.

1. **Разработка дизайна услуги и технологий ее оказания.** Проработка этого вопроса очень важна, даже если на рынок выводится стандартная услуга. Дело в том, что от ответа на вопрос, как делать, будет зависеть позиционирование компании и ее конкурентоспособность. Например, услугу по подбору персонала оказывают многие организации, но лишь ваша может предложить специальный подход к документообороту или создать особые формы отчета для клиента о статусе проекта, что сделает процесс работы с вами более прозрачным и удобным. Важно продумать то, что компания будет делать, а от чего сразу откажется, какие вариации возможны в рамках услуги (например, мы прорабатывали определенные типы исследований: исследование заработной платы, исследование имиджа компании как работодателя и т.п.) и возможно ли в рамках услуги предложить что-то эксклюзивное, по заказу клиента. Кроме того, необходимо подумать о том, как будет организована работа с клиентом на каждом этапе, в чем будет сервисное преимущество компании.

2. **Организация внутренних бизнес-процессов в компании.** В ситуации наличия в компании одной ключевой моноуслуги процесс построения системы кросс-продаж является важной задачей менеджера не только для руководителя бизнесподразделения, оказывающего услуги, но и для руководства компании в целом. В связи с этим необходимо ответить на ряд вопросов, среди которых:

􀁑 кто и за что будет отвечать на всех этапах;

􀁑 как будут организованы коммуникации с клиентом;

􀁑 как будет проходить контроль качества;

􀁑 каким образом мотивировать продавцов и т.д. Аналогичные вопросы могут возникнуть и в отношении оказания услуги. Например, ряд HR-исследований, которые проводились для клиентов в рамках нашей работы в кадровом бизнесе, были сделаны силами консультантоврекрутеров во время их текущей работы с кандидатами. Перед началом исследований было проведено специальное обучение консультантов, разработаны технологии взаимодействия с кандидатами и, конечно, системы мотивации. В ходе работы могут возникнуть разнообразные вопросы, например связанные с оформлением договоров с клиентами (это уже нетиповые договоры), учетом клиентов, анализом прибыльности и затрат и т.п. В процессе подготовки, который может занять от нескольких месяцев до года, необходимо по максимуму предусмотреть все нюансы. Конечно, бизнес — это гибкая система, поэтому сложности будут появляться постоянно, однако ключевые параметры лучше продумать до момента запуска услуги.

**Запуск и продвижение услуги**

Если у руководства компании есть решительность, желание и инвестиции, то неизбежно возникает вопрос о том, как продвигать услугу на рынок и сделать ее запуск максимально успешным. В рамках процесса запуска и продвижения услуги мы рекомендуем обратить внимание на три составляющие:

􀁑 индивидуальную работу с клиентами (маркетинг взаимоотношений);

􀁑 продвижение среди выделенной целевой аудитории (комплекс маркетинговых коммуникаций);

􀁑 продвижение через сотрудников компании (внутренний маркетинг). От того, насколько успешно вы справитесь с каждой составляющей, будет зависеть эффективность работы в целом. Основываясь на своем предыдущем опыте, мы постараемся дать ряд рекомендаций.

1. **Индивидуальная работа с клиентами (маркетинг взаимоотношений)** включает следующие действия:

􀁑 выбор целевых клиентов, к которым компания будет обращаться в первую очередь, и подготовка индивидуальных предложений для них (особенно важно, если речь идет об уже существующих клиентах компании);

􀁑 подготовка презентационных материалов для встречи и общения с клиентом (лучше всего, если это будут индивидуальные презентации с кейсами либо специальные обзоры по отрасли, например подборка материалов о том, как на данном рынке другие компании используют данную услугу);

􀁑 разработка программы мероприятий для организации контактов с целевыми клиентами (круглые столы, конференции, интервью и т.п.);

􀁑 создание календаря событий-поводов, по которым можно будет общаться с клиентом (дни рождения, отраслевые праздники и т.п.);

􀁑 целевая клиентская рассылка (информация об услуге и другая полезная информация). Основная часть этой работы лежит на клиентском подразделении компании, но от того, насколько департамент маркетинга сможет помочь в решении всех проблем, также зависит репутация самих маркетологов.

2. **Программа продвижения среди целевой аудитории (комплекс маркетинговых коммуникаций)** разрабатывается совместными силами клиентского и маркетингового подразделений. Мы рекомендуем сделать ее максимально насыщенной именно в первый год работы с новой услугой (необходимо учесть значительную величину финансовых и временн*ы*х затрат), включив в нее следующие пункты:

􀁑 посещение профильных отраслевых мероприятий (в идеале — с выступлениями сотрудников компании);

􀁑 организация собственных мероприятий для клиентов (совместно с ведущими отраслевыми СМИ) либо их поддержка;

􀁑 размещение информации на сайте компании и регулярное ее обновление;

􀁑 интернет-продвижение услуг при условии, что процент обращений клиентов по итогам поиска в Интернете достаточно высок;

􀁑 публикация больших экспертных статей в ведущих отраслевых и профильных изданиях, а также увеличение в СМИ числа комментариев руководителя подразделения;

􀁑 активное участие в различных внешних мероприятиях: вручении премий, конкурсах, приемах и т.п.;

􀁑 подготовка специальных мини-исследований, результаты которых, с одной стороны, послужат информацией для СМИ, а с другой — могут быть оформлены и разосланы клиентам в виде сборника кейсов, данных количественных или качественных опросов и т.п. Перечень мероприятий зависит от общей стратегии компании, степени креативности маркетологов, а также от размеров бюджета. Планируя затраты на мероприятия, лучше ориентироваться на оптимальное соотношение «затраты — доход».

3. **Внутренний маркетинг** также нельзя оставлять без внимания. Необходимо провести обучение всех без исключения сотрудников компании, в которое важно включить рассказ о новой услуге, о подходах к ее внедрению, о планах по продвижению. Желательно вести процесс обучения в виде беседы, чтобы все сотрудники высказали свое мнение и задавали интересующие вопросы. Параллельно с обучением и после него можно организовать регулярную рассылку информации о новой услуге: подборку интересных публикаций, новости отдела и т.п. Эти меры позволят сделать всех сотрудников активными участниками продвижения и быстрее включить услугу в основной портфель компании. Сегодня бизнес — это командная игра, а значит, и разработка, и выведение на рынок новой услуги — это работа команды. В связи с этим мы хотели бы дать совет: тщательно подбирайте игроков команды, научитесь играть вместе — и тогда все у вас получится.