

# Настольная книга

на 199 год

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

АКЦИЯ ДЕНЕГ

ДОСТАВочная КАРТОЧКА

на газету журнал

МОСКВА

на 199 год по месяцам

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

**НОВО**

курс ученья вь вать птица и раде следа на зверино Кроме стандартно казать допонтительно минуть курсы: грамматика, идиомы в современно испанском языке, испанское кино. Море пошесть Соок научат

АНГЛ, ЯНЗЫ, ЯНЗСКИЕ МЫ

овская Образователь для «Открытый мир» дает на курсы илтантла в Коста-Рика, Ис — один из щес

ИД 095178

ПОДПИСАТЕЛЬСКИЙ БАНК РОССИИ ПРЕСЛЕДУЕТСЯ ПО ЗАКОНУ

Специальное предложение для подписчиков в Москве

«Вечерний клуб» Газета выходного дня с программой ТВ (доставка в субботу)

Периодичность Вид доставки

в неделю

АЛЬФА-БАНК

5500 ОЧКИ БРТО

«Вечерний клуб» Газета выходного дня с программой ТВ (доставка в субботу)

Периодичность Вид доставки

в неделю

**NA**

Newspaper Association of America

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ ПРЕССЫ

NATIONAL PRESS INSTITUTE

Подписные цены в Москве

1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.
15.99	25.44	38.05	45.86	
13.99	22.84	31.73		
18.99	28.04	39.95		
19.99	31.15	42.96		
27.49	49.96			
18.46	31.00			
33.79				

МЕНЕДЖМЕНТУ ПОДПИСКИ

MIDLAND



# **Настольная книга по менеджменту подписки**



1.

Издание этой книги на русском языке осуществлено при финансовой поддержке Агентства международного развития США (USAID).

Национальный Институт Прессы выражает благодарность Газетной Ассоциации Америки (NAA) передавшей права на издание книги на русском языке институту.

С 1999. Национальный Институт Прессы .  
Все права защищены.  
Перевод - Владимира Авдеева  
Обложка - Владимир Сергеев

**Москва**  
**Национальный институт прессы**

119870, Москва, Zubovskiy bulvar, 22/39, 3-й этаж  
Тел.: (095) 245-29-15  
Факс: (095) 245-30-08  
Почтовый адрес: 121019, Москва, Новый Арбат а/я 229  
Исполнительный директор Национального Института Прессы: Владимир Светозаров

Издание подготовлено Службой развития бизнеса СМИ  
Директор Службы развития бизнеса СМИ : Роберт Коалсон  
Со-директор службы развития бизнеса СМИ,  
редактор серии "Бизнес СМИ": Владимир Сергеев

Эл. почта : <bds@npi.ru>  
Директор: Роберт Коалсон  
Эл. почта: <rcoalson@snpi.org.ru>  
Телефон: (812) 273-28-51  
Со-директор: Владимир Сергеев  
Эл. почта : <vserg@npi.ru>  
Телефон: (095) 245-29-15, факс (095) 245-30-08

# Предисловие к русскому изданию

“Настольная книга по менеджменту подписки ” - практически сразу после выхода в свет стала едва ли не самым популярным руководством по организации работы с подписчиками среди редакторов и издателей Америки.

Ее издание на русском языке не было бы возможным без плодотворного сотрудничества Национального Института Прессы с Газетной Ассоциацией Америки (NAA) и финансовой поддержки Агентства международного развития США (USAID).

“Настольная книга по менеджменту подписки ” - перевод изданного Газетной Ассоциацией Америки практического пособия для менеджеров отделов распространения газет. Газетная Ассоциация Америки давно снискала уважение профессионалов издательского бизнеса исключительной практичностью своих публикаций. Издатели многих стран мира используют публикации Газетной Ассоциации Америки как настольные книги, содержащие советы и рецепты решений возникающих перед газетами проблем . Теперь эта возможность появляется и у Вас.

Информацию о Национальном Институте Прессы, программах, которые мы проводим и о работе Службы бизнеса СМИ вы найдете в Приложении. Там же Службой развития бизнеса СМИ помещена анкета для издателей. Мы предлагаем Вам поделиться с коллегами своим опытом в продвижении изданий на рынках .

Исполнительный директор  
Национального Института Прессы



В.Б. Светозаров

# Содержание

## 1. Введение: стандартизация критериев

.....  
История проекта стандартизации критериев NAA, которая привела в дальнейшем к глубокому изучению проблемы сокращения числа подписчиков и созданию этой книги. 5

## 2. Обзор: падение подписки: критерии и учет

..... 8  
Директор службы тиражей и подписки NAA Леон Левитт предлагает взгляд NAA на проблему, определение падения подписки, формулу измерения и методику анализа. NAA предлагает также возможность оценить статистические показатели падения подписки в сравнении с цифрами и результатами в других газетах аналогичного тиража.

## 3. Комментарий: Сколько Ваших кнопок включено?

..... 15  
Издатель и исполнительный директор газеты Коламбиан, Ванкувер, Вашингтон - Скотт Кемпбелл - делится соображениями по поводу уменьшения числа подписчиков. Служба подписки и тиражей, по мнению Кемпбелла, - не единственная, отвечающая за «включение кнопок». 18

## 4. Обобщение результатов: в поисках золота

.....  
Президент и исполнительный директор компании «Лучшая практика консультаций и исследований» Кристофер Е. Боган разъясняет методологию выработки критериев NAA, позволяющих добиться лучших результатов в области менеджмента подписки и сохранения числа читателей и подписчиков. Он предлагает вниманию 15 примеров «золотой практики». 20

**5. Лучшая практика менеджмента подписки и сохранения читателя..27** Восемьдесят три примера из лучшей практики семи ведущих газет, выбранных для исследования, а также ссылки на профильную практику этих газет..... 35

## 6. Посещение редакций газет

..... 71  
Профессиональный профиль семи газет, деятельность которых составила ядро книги. Перекрестные ссылки на 83 примера из лучшей практики как на прекрасный инструмент решения проблем. 80

## 7. Возможность управлять уровнем подписки

.....  
Заметки на полях о разных аспектах менеджмента подписки и тиражей, включая планы автоматических выплат, программы для постоянных подписчиков. Каким образом флоридские газеты решают вопросы сезонного падения подписки.

## 8. И еще несколько рассуждений

..... 85  
Директор службы тиражей и подписки NAA Леон Левитт выделяет 10 основных принципов менеджмента, позволяющих сократить падение подписки, а также 5 факторов, внешне мало заметных, но которые оказывают значительное влияние на изменение числа 91 подписчиков. В качестве резюме предлагаются 35 конкретных примеров деятельности исследуемых газет с целью предотвращения падения подписки.

## 9. Вопросы диагностики : Путеводитель по критериям

.....  
Вопросы менеджмента, которые решают ответственные лица редакции для определения нынешнего состояния газеты. Практика менеджмента в области подписки.

## Приложение

# Введение

## Стандартизация критериев

*Маргарет Дж. Картер*

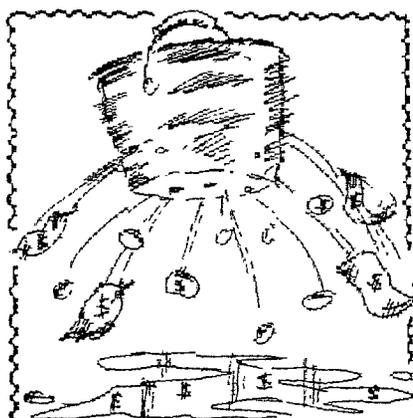
Правда жизни заключается в следующем: для того, чтобы поддерживать постоянное количество подписчиков и читателей, газета должна постоянно увеличивать их количество, чтобы компенсировать таким образом число «выпавших» из процесса подписки и покупки газеты. Некоторые специалисты называют это явление «феноменом дырявого ведра». То количество подписчиков, которое они «вливают» в ведро, неизбежно «выливается» через дырки в днище. Другие называют происходящий процесс «подписным круговоротом» или «утечкой».

В давнем прошлом подписные службы знали очень мало об исследуемом явлении; они знали только, что все находится «в одном ведре». Почтальоны вели учет, сообщая в газету о количестве прибывающих и убывающих, а газета, в свою очередь, увеличивала или уменьшала тираж в соответствии с этими данными.

В последнее время, когда газеты стали больше знать о своих подписчиках, а информационные компьютерные системы дали возможность анализировать привычки и притязания подписчиков, соответствующие службы начали пристально присматриваться к возможностям сохранения числа подписчиков через источники сбыта и эффективность продвижения товара. Как отмечает директор подписной службы NAA

Леон Левитт, «отчетность и долларовый показатель «затраты-эффективность» стали более важными, чем объем продукции».

В настоящее время ответственные за подписку интересуются, как их «подписной круговорот» соотносится с аналогичными показателями в других газетах.



**«отчетность и долларовый показатель «затраты-эффективность» стали более важными, чем объем продукции»**

Среди вопросов, которые они задают, встречаются следующие: везде ли показатели входящих и выходящих из нее подписчиков, оформивших доставку на дом, одни и те же? Каковы факторы, с которыми встречаются газеты, наиболее удачно противостоящие процессу падения подписки и сохраняющие число читателей? И как, наконец, можно измерить количественные показатели «круговорота» и что это, собственно, такое?

В 1992 году тиражный совет NAA публично заявил, что знает ответы на эти вопросы. Они были сформулированы и стали известны под названием «Проекта стандартизации критериев».

### **СТАНДАРТИЗАЦИЯ.**

Проект появился в 1992 году после того, как Американская Ассоциация издателей газет (ANPA - American Newspaper Publishers Association) и семь других организаций газетного бизнеса, включая Международную Ассоциацию менеджеров по подписке, объединились в Американскую газетную ассоциацию.

Первый вице-президент службы подписки газет Детройта, Президент правления тиражного совета NAA Роб Альтхаус предлагает использовать опыт NAA при анализе повседневной практики деятельности газет.

За годы своей деятельности NAA подготовила ряд авторитетных сообщений в области газетного бизнеса и смежных проблем. Ей был, в частности, подготовлен кварталный отчет о потреблении газетной бумаги, инвентарные месячные отчеты в масштабе отрасли, а также годовой статистический отчет.

По словам г-на Альтхауса, в различных регионах распространения печатной продукции прослеживается ряд сходств. Многие газеты в индивидуальном порядке пытаются определить, насколько успешно они справляются со своими функциями по распространению и подписке, но какого-либо общего стандарта измерения не существует. Альтхаус полагает, что определение общеотраслевого стандарта и выработка единых тиражно-подписных норм в масштабе отрасли - путь к дальнейшему успеху в этом направлении.

Тиражный совет создал специальную целевую группу из 14 человек для работы по выработке таких стандартов. Группа, состоящая из ответственных за решение вопросов подписки и тиражей из различных газет, получила задание составить список подписных терминов, работать над их дальнейшим развитием и предложить формулы для измерения эффективности работы.

В начале список включал в себя 60 терминов. Однако в дальнейшем он был

сужен до двадцати трех. «Сначала надо было не спеша разобраться с ними, а уже потом устроить пробежку по всему списку, - вспоминает вице-президент региональной газетной группы «Нью-Йорк Таймс» Фил Ханна. - Нам хотелось сделать меньше, но на высоком качественном уровне».

23 термина вошли в четыре основных операционных блока. Назовем эти блоки:

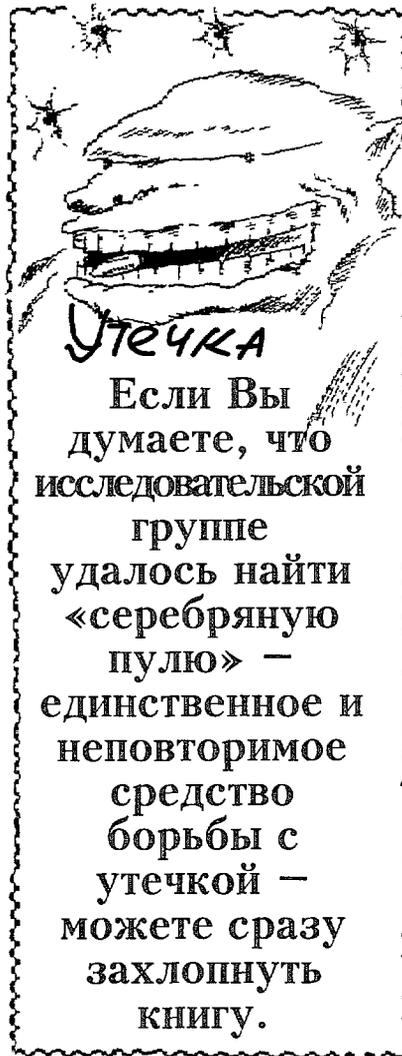
- Служба услуг
- Менеджмент распространения
- Розничная продажа
- Приобретение и сохранение подписчиков

Составив список терминов, группа приступила к работе над их развитием и

выведением формул измерения. Затем NAA направила во все ежедневные газеты США двухстраничный опросник, ответы на который не требовали значительных затрат времени. Суммировав ответы, полученные от 650 газет, департамент маркетинга подписки и департамент анализа сбыта и бизнеса подсчитали средние показатели по отрасли для газет в различных зонах распространения печатной продукции.

С самого начала своей деятельности Совет четко представлял себе цели и задачи. Он не собирался выступать в роли арбитра и судить, что хорошо и что плохо. Он хотел дать газетам основу для того, чтобы они могли сравнить свои показатели с показателями по отрасли в целом и задать себе вопрос :»Почему?» Настоящее пособие всецело основано на результатах исследований

причин «утечки» в рамках проекта. Оно включает в себя определение утечки, предложенное NAA, формулы для измерения ее масштабов и первый для газетной отрасли



анализ статистических данных, свидетельствующий о том, как тираж влияет на подписной круговорот. В этой связи важно отметить, что это перманентно развивающийся процесс и в дальнейшем исследование будет продолжено с учетом вновь появляющихся переменных.

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТЕРИЕВ**

После того, как Совет получил достаточно статистических данных, он приступил к осуществлению исследовательской части проекта. В качестве критериев, которые можно использовать в дальнейшем как инструмент достижения лучших результатов, были предложены лучшие образцы практической деятельности коллективов газет. По причине повышенного интереса, проявленного специалистами именно к подписному круговороту, это явление было принято за отправную точку работы по определению критериев. Последующие сообщения наметят пути к выработке критериев по другим аспектам деятельности.

Совет создал также специальную группу по выработке критериев, в которую вошли специалисты NAA, сотрудники редакций газет, входящих в NAA, и члены компании

«Лучшая практика консультаций и исследований» в Лексингтоне, Массачусетс. Опираясь на статистические данные, последующий анализ и телефонные интервью, группа выбрала для исследования семь газет, которые посетила в мае-июне этого года. В ходе посещения группа провела 91 интервью, результаты которых легли в основу анализа и профильного изучения деятельности газет, предлагаемого в данном издании.

Если Вы думаете, что исследовательской группе удалось найти «серебряную пулю» - единственное и неповторимое средство борьбы с утечкой - можете сразу захлопнуть книгу. Ей лишь удалось собрать 83 лучших примера из практики удачливых газет, классифицировать их по принципу важности и предложить системный подход к управлению операционной системой газеты с тем, чтобы увеличить возможность удержания читательской аудитории на должном уровне. В этом группа явно преуспела, или, говоря словами президента и исполнительного директора компании «Лучшая практика консультаций и исследований» Кристофера Е. Богана, «нашла ценный самородок». ■

# Обзор

## Утечка: измерение масштабов

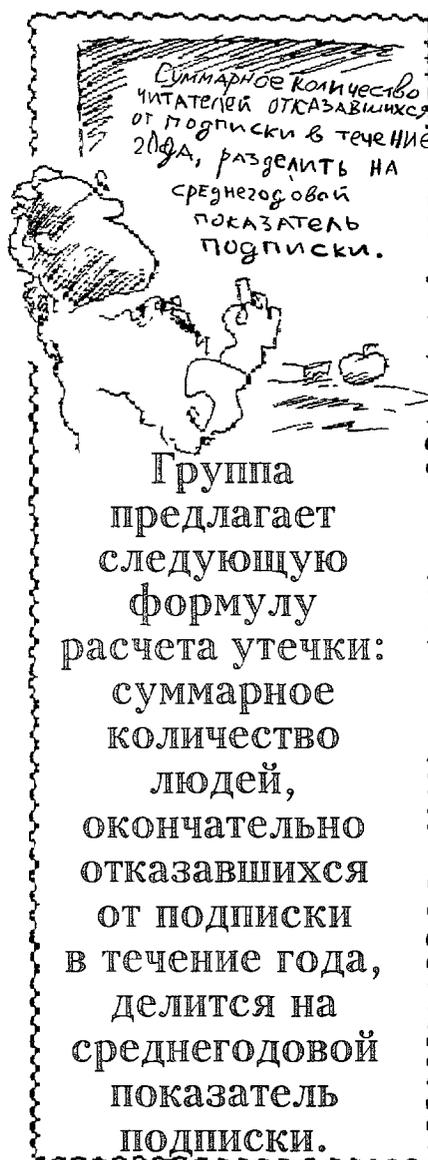
Леон Левитт

Поскольку подписной круговорот никогда окончательно не завершится, задача состоит в овладении мастерством управлять ей. Для того, чтобы справиться с этой задачей, следует четко представлять, что же это такое, изучить, какие силы рынка влияют на масштаб утечки, определить тактическое и стратегическое влияние на газету и, наконец, наметить пути решения проблемы при оптимальном соотношении показателя «затраты-эффективность». Утечка подписчиков - многомерное явление.

Сначала о дефинициях. Как определяет это явление группа стандартизации NAA, утечка есть «процент от подписной базы, которая должна обновляться ежегодно, чтобы обеспечить постоянный уровень числа подписчиков». Группа предлагает следующую формулу расчета утечки: суммарное количество людей, окончательно отказавшихся от подписки в течение года, делится на средний показатель подписки.

Ключ к измерению уровня утечки лежит в понимании того, что собой представляет окончательный отказ от продления подписки. Наверное, проще было бы определить, чем она не является. Окончательное прекращение подписки не включает в себя прекращение на период каникул и отпусков, перевод подписки на другой адрес, ошибки в оформлении, а также прекращение подписки, произошедшее в результате потери данных в компьютерной

базе. Сюда также не включаются лица, отказавшиеся от подписки и возобновившие ее в течение тридцати дней без какого-либо давления или материального стимулирования. Например, прекращение подписки по причине неуплаты не считается окончательным, если оплата была произведена с недельным опозданием и человек впоследствии возобновил подписку.



С другой стороны, отказ от подписки и ее возобновление через осуществление специальной программы сохранения числа подписчиков может быть расценен как окончательный, поскольку в данном случае речь идет о дополнительных затратах. Хотя программы сохранения числа подписчиков представляют собой замечательное средство защиты, они неизбежно влекут за собой финансовые потери. Для некоторых подписчиков программа сохранения стала своего рода источником сбережения средств, поскольку они хорошо себе представляют дисконтную систему, находятся в курсе специальных предложений и, таким образом, пытаются обеспечить себе перманентный льготный статус.

Условия рынка, со всеми внутренними составляющими переменными величинами, также оказывают существенное влияние на подписной круговорот. Данный проект имел, в

частности цель создать импульс для определения мер, необходимых для успешного функционирования газеты в зависимости от объема, полностью признавая, что другие факторы будут играть ключевую роль для определения уровня утечки числа подписчиков для того или иного рынка.

Мы надеемся, что проект явится своего рода отправной точкой для оценки специфических рыночных условий. Для большей эффективности анализ подписного круговорота должен осуществляться на уровне отдельно взятой газеты.

### Типичный процент утечки подписчиков

Количество подписчиков	Средний показатель круговорота
менее 25.000	29,7
25.000-50.000	42,4
50.000-100.000	59,2
100.000-200.000	70,6
200.000-400.000	66,3
свыше 400.000	68,0

### ВНИКАЙТЕ В СУТЬ УТЕЧЕК

Все утечки различны по сути своей. В ходе работы над проектом были определены четыре основных типа утечек: основная утечка, маргинальная утечка, естественная утечка и контролируемая утечка. Каждая из них составляет в сумме общий процент подписного круговорота газеты, поэтому

### Как может выглядеть таблица анализа утечки

Анализ утечки подписчиков	Доставка на дом	Отказ от подписки	Утечка (%)
Постоянные подписчики	75.000	10.000	13,3
Маргинальные подписчики	25.000	50.000	200,0
Общее число подписчиков	100.000	60.000	60,0

очень важно представлять себе характеристики каждой.

■ **Основная утечка** представляет процесс в группе читателей, которые подписывались на газету в течение года без каких-либо значительных перерывов. Это наиболее верные читатели газеты. Утечка из этой группы происходит по весьма веским причинам, таким как недовольство читателя содержанием газеты либо значительными проблемами с доставкой. Причиной может быть также неспособность газеты перестраиваться и своевременно и быстро отражать те изменения, которые происходят в местном сообществе.

■ **Маргинальная утечка** происходит в среде читателей, подписавшихся на период менее 12 месяцев. В эту группу входят те, кто может в дальнейшем войти в число постоянных читателей газеты, либо те, кто в течение последних 12 месяцев неоднократно прерывал и возобновлял подписку. Как показывает практика, эта группа дает большой процент в общем объеме утечки потому, что состоит не из лояльных газете долгосрочных подписчиков, которые, тем не менее, обладают потенциалом стать таковыми. Если газета осуществляет систему скидок, эта группа может оказаться более многочисленной за счет тех, кто постарается воспользоваться специальным предложением или дисконтом.

■ **Естественная утечка** отражает рыночные факторы. Рынок, характеризующийся сложным экономическим положением, демографическими проблемами,

большим числом жителей пожилого возраста и пр., дает значительный процент естественной утечки за счет уезжающих из данной местности или умерших. Это одна из проблем, которую газете сложно решить.

■ **Контролируемая утечка** включает в себя иные причины отказа от подписки и характерна для данного региона или города.

Утечка может проникнуть в систему подписки на газету самыми разными способами. Это может быть исходный источник информации о подписке, специальные предложения, стимулирующие продажу, процесс оформления подписки, система набора кадров для сотрудничества в газете, процесс верификации обслуживания в пост-сервисный период (или его отсутствие). Она может быть порождена некомпетентностью или недостатком стимулов для деятельности районных менеджеров, низким уровнем доставки, небрежностью в решении вопросов оплаты, недостаточным уровнем сервиса, слабо отлаженной системой контроля и дюжиной иных причин.

В каждой газете должна быть разработана программа по решению проблем, возникающих в рамках контролируемой утечки подписчиков. Каждая газета должна наступательно развивать программы по противодействию контролируемой маргинальной утечке. Последняя представляет собой широкое поле возможностей для газет, практикующих систему финансовых компенсаций. И на этом сфокусировано значительное внимание тех, кто трудился над осуществлением нашего проекта. Именно в этом направлении мы встретились с огромным числом интересных инициатив в области противодействия утечкам, принимаемых в редакциях посещаемых нами газет. Это настоящее поле боя.

## ПРОБЛЕМА УТЕЧКИ - ЧАСТЬ ВАШЕЙ РАБОТЫ

После того, как газета измерила масштабы утечки, провела анализ ее типов и выяснила размеры влияния рынка на подписной круговорот, ей следует начать подробное изучение явления с точки зрения финансовых и стратегических перспектив.

Уровень утечки может быть как очень высоким, так и достаточно низким. Добиваясь выхода в свет печатной продукции, отвечающей интересам читателя, осуществляя базовый оперативный контроль

и воплощая планы в области маркетинга, газета делает шаг к достижению естественного читательского равновесия. Влияя на величину некоторых переменных, можно изменять и рост числа доставок на дом. Неоспоримым фактом является то, что, увеличивая число подписчиков и выводя его за рамки естественного равновесия, Вы автоматически увеличиваете утечку. То же правило действует и в обратном направлении. На утечку можно влиять. Однако не следует делать скоропалительных выводов и считать, что высокий уровень утечки автоматически является положительным показателем, а низкий уровень автоматически негативен. Положительным показателем, как показывает практика,



**Утечка может проникнуть в систему подписки на газету самыми разными способами.**

может быть высокий уровень утечки, а негативным - низкий.

Взять, к примеру, одну из газет, деятельность которой изучена специалистами NAA и уровень утечки для которой выше, чем средняя цифра по отрасли. Но в условиях конкурентного и быстро меняющегося рынка необходимо обеспечить

достаточно широкий охват подписчиков и соответствующие рекламные тарифы. В этом случае необходимо признать, что высокий уровень утечки является не более чем показателем вынужденных затрат при действиях в условиях данного рынка. И несмотря на то, что высокий уровень утечки сам по себе, разумеется, нежелателен, решимость стимулировать увеличение подписной базы похвально и разумно с точки зрения стратегического планирования.

Газета, добившаяся широкого охвата читательской аудитории в условиях достаточно стабильного рынка и при этом сталкивающаяся с высокой утечкой, должна задать себе ряд вопросов. Нужны ли нам дополнительные читатели в лице маргинальных подписчиков? Какую проводить тиражную политику, учитывая интересы рекламодателя? Что произойдет, если мы сократим базу маргинального подписчика? Если маргинальная масса в данном случае не играет важной роли в вопросах увеличения или сохранения рекламных тарифов, а доход от подписки либо не дает прибыли, либо даже не покрывает суммарные затраты на производство, неплохим деловым решением будет сокращение маргинальной массы, что положительно скажется на утечке. Газета в этом случае сможет сэкономить как на средствах, необходимых для продвижения продукции, так и на расходах на печать. В описанном случае наглядно проявляется деловая часть управления утечкой.

А как поживают газеты с низким уровнем утечки? На первый взгляд, ситуация заманчива и наверняка окажет серьезное положительное воздействие, прежде всего, на короткий период времени. Однако остается вопрос, как это может сказаться на долговременной перспективе газеты? Порой низкий уровень утечки - это показатель недостаточно активной работы по приобретению новых подписчиков. Недостаточное продвижение интересов газеты на рынке можно подтолкнуть потенциальных читателей к поиску других источников информации и развлечения. Многое зависит, разумеется, от условий рынка, однако удовлетворение низким уровнем утечки может оказаться кратковременным. В большинстве случаев

газеты вынуждены мириться с наличием определенного уровня утечки с тем, чтобы остаться эффективными.

Утечку невозможно измерить в условиях вакуума. Ее следует рассматривать в контексте маркетинговой и профессиональной стратегии газеты.

Вышеприведенные факты убеждают в том, что проблема утечки должна решаться не только ответственными за тираж и подписку, а в масштабе всей газеты (см. комментарий, гл. III), и должна рассматриваться в зависимости от философии газеты: относится ли она к вопросам подписки как к основному источнику дохода, либо рассматривает ее как средство привлечения рекламных денег.

Газета должна хорошо представлять себе те переменные, которые определяют размер утечки, знать рынок и влияние, оказываемое утечкой на расходы и доходы. Тогда появляется возможность всесторонне использовать эту информацию и посмотреть на вещи свежим взглядом.

## УЧИМСЯ У КОЛЛЕГ

Настоящая публикация, возможно, разочарует некоторых ответственных за решение проблем подписки. Она не содержит магических средств сокращения утечки подписчиков. Даже многочисленные льготы для привлечения подписчиков (что, надо сказать, не практикуется целым рядом газет), будучи мощным орудием сокращения утечки, не является панацеей. Эффективное управление подписным круговоротом - не качественное решение какой-либо одной проблемы; это совокупный эффект качественного решения целого ряда проблем. и неудивительно, что в ходе посещения газет и проведенных интервью мы собрали 83 лучших примера практической деятельности в этом направлении.

Конечно, если Вы намереваетесь отменить или сократить систему скидок и льгот, Вы можете это сделать. Сомнительно, что в этом случае уровень утечки значительно снизится. Если это окажется так, считайте систему скидок сезонным явлением и прибегайте к ней один-два раза в год. Многие газеты имеют значительное число подписчиков,

которые многократно отказываются от подписки, затем возобновляют ее для того, чтобы в полной мере воспользоваться существующими льготами. Они порой знают планы газеты едва ли не лучше, чем сама газета и полагаются на тенденцию газеты - удержать подписчика любой ценой.

Чтобы выиграть сражение, газеты и отделы подписки должны создать единую систему управления подписным круговоротом (см. принципы менеджмента, стр. ... Многие специалисты прочитают список примеров и скажут: «Так я это давно делаю!» Другие принимают меры, не нашедшие отражения в нашем списке, полагаясь на «творческий полет мысли». В ходе посещения семи газет мы пришли к выводу, что ключ к успеху кроется в междепартаментных и внутридепартаментных программах по противостоянию сокращению подписки. Уровень и причины утечки отслеживались и заносились в базу данных. Утечка подписчиков стала каждодневной реальностью, как для большинства редакций работа по созданию системы льгот, контролю уровня обслуживания и т.п.

Сотрудники посещаемых нами газет признают, что поскольку планы маркетинга и продаж существенно влияют на уровень утечки, необходимо проводить тщательный мониторинг этого влияния для того, чтобы иметь возможность судить, какие из предпринятых мер «сработали», а какие - нет. Это, по сути дела, является оперативным «разбором полетов» и представляется не менее важным в деле решения вопросов подписки, чем контроль за продажей. Ряд газет установил четкую взаимосвязь между оперативным контролем и департаментом обслуживания подписчиков.

Газета многое может и должна сделать для сокращения утечки ДО того, как осуществляет подписку и продажу, однако не меньше ей предстоит сделать ПОСЛЕ

этого в рамках контроля за уровнем продаж и обслуживания подписчиков. Именно на этом этапе газеты выигрывают или проигрывают большинство сражений.

Все газеты, которые мы посетили, предусмотрели специальные программы по продаже и продвижению продукции, имея целью максимально увеличить потенциал сохранения подписчиков с учетом условий рынка. Все они сталкивались с одной и той же необходимостью обеспечить максимальное число подписчиков, и все они признавали, что эффективное управление подписным круговоротом представляет собой

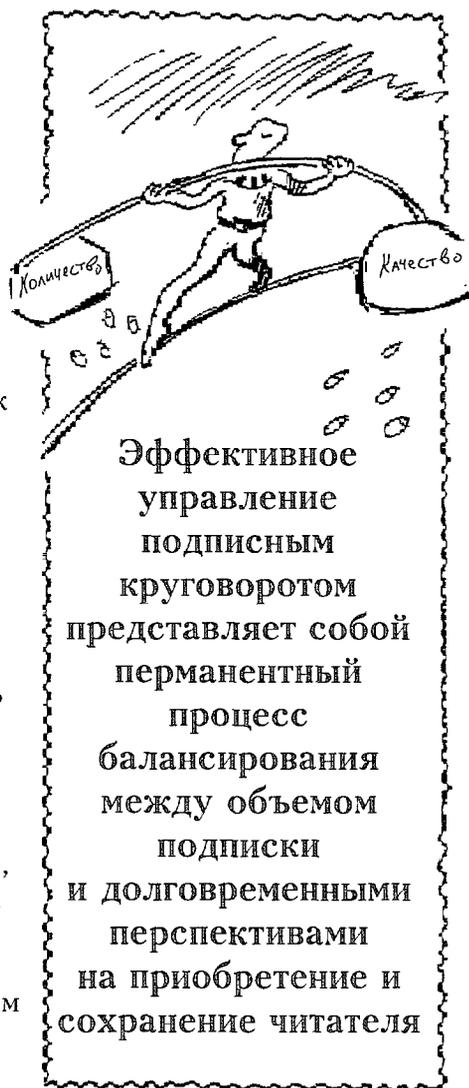
перманентный процесс балансирования между объемом подписки и долговременными перспективами на приобретение и сохранение читателя. И здесь речь чаще идет о соотношении «цена-количество», а не о более типичном «цена-качество».

Ответственные за вопросы подписки в данном случае выступают в роли тренеров футбольной команды, решая, что лучше - медленно продвигаться к воротам соперника или отступить назад, а затем начать атаку длинным пасом вперед. Короче говоря, у них есть план на игру.

### **СТРУКТУРА ПОДПИСНОГО КРУГОВОРОТА**

Некоторые из газет, мы посетили в ходе

исследования, отказались от традиционной структуры отдела подписки и предпочли ему отдельное подразделение с четко определенными функциональными обязанностями. Цели и задачи, стоящие перед районными менеджерами, как



**Эффективное управление подписным круговоротом представляет собой перманентный процесс балансирования между объемом подписки и долговременными перспективами на приобретение и сохранение читателя**

правило, очерчиваются более четко, чем в традиционно существующих организациях, где упор делается в меньшей степени на технологию доставки и ответственности за некачественную работу, вызвавшую нарекания клиента, а в большей степени - на вопросы менеджмента, связи и административного управления. Эти газеты, как правило, узнают мнение всех менеджеров организации до того, как принимается то или иное решение. Их взаимосвязь прекрасно отлажена. Менеджеры постоянно доступны и подотчетны и газеты вправе рассчитывать на успех в области подписной политики.

Нам довелось услышать и такую точку зрения: один человек утверждал, что название «Отдел подписки» не годится и он предпочитает называть его «Отделом маркетинга клиентов». Многие плодотворно трудились на благо подписчика и в ряде случаев даже называли соответствующее подразделение «Отделом удовлетворения потребностей подписчиков».

Все признают, что обслуживание заказчика - скорее, не отдел, а работа, решаемая силами отдела. В большинстве газет на менеджеров и сотрудников отдела обслуживания возложена ответственность за решение проблем и сохранение подписчиков.

В некоторых из посещенных нами газет большее внимание уделялось количественным показателям не подписчиков, недовольных уровнем обслуживания, а напротив, удовлетворенных сервисом. Некоторые газеты регулярно публикуют информацию об уровне обслуживания, некоторые предпочитают другие виды общения с подписчиками. Они

считают, что каждая жалоба и претензия должна быть зафиксирована и использована в дальнейшем для решения проблем. В большинстве газет разработаны специальные программы, позволяющие надеяться на то, что вчерашние просчеты не повторятся сегодня.

В ряде случаев газетам удалось обратить зло во благо. Благодаря четкой отлаженной взаимосвязи и системе контроля, место

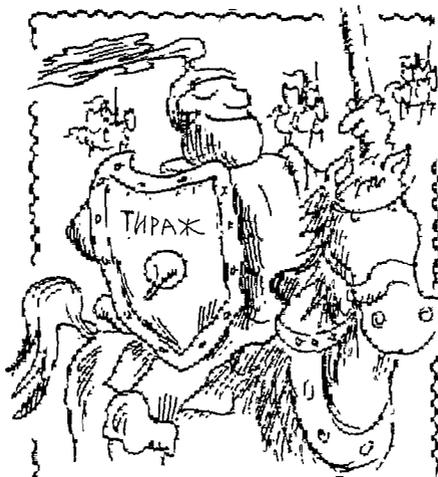
подписчиков, обращавшихся с жалобами на низкий уровень обслуживания, заняли люди, рассказывающие о быстром реагировании газеты на их обращения и замечательной программе обслуживания читателей. Иногда газета прибегала к неожиданному для подписчика поощрению, стимулирующему его к продолжению диалога с газетой.

В большинстве газет сегодня отмечают одни и те же причины отказа от подписки, которые называют сами читатели. Основные среди них: «нет времени читать» и «просто не хочется». На эти объяснения стоит обратить внимание; хочется надеяться, что время будет нашим союзником.

Говоря о причинах отказа, многие подписчики говорят, что газета - это не то, на что стоит тратить и без того ограниченное свободное время. Их выбор основан на стиле жизни. Отделам подписки

будет крайне тяжело перебороть эти не очень внятно сформулированные тенденции.

Многие отделы подписки семи посещенных нами газет начали активно сотрудничать с отделами новостей, надеясь предложить читателю достойную информацию, на знакомство с которой ему не жалко будет времени. Некоторые отделы подписки уже сейчас готовы предложить читателю ценную и интересную информацию. Упор делается



**Чтобы выиграть  
сражение,  
газеты  
и отделы  
подписки  
должны создать  
единую систему  
управления  
подписным  
круговоротом**

на дальнейшее развитие программы, а не на краткосрочное продвижение продукции.

Довольно часто газеты полагают, что процесс реализации заканчивается с фактом продажи. На самом деле, с продажи все только начинается. Как мы выяснили после ознакомления с фазой стандартизации проекта NAA, около 70 % новых подписчиков - вчерашние покупатели газеты. В самом начале мы имеем перспективную цель - маргинального подписчика, который соглашается подписаться на газету на определенный срок. Предоставляя ему на этот период качественный товар и вдобавок

развлечение, а также предусмотрев хорошее послепродажное обслуживание, мы создаем связь, посредством которой он может быть переведен в категорию постоянных подписчиков. Короче говоря, взаимоотношения с заказчиком начинаются с продажи. Поддерживая эти взаимоотношения на должном уровне в течение длительного периода времени, уделяя должное внимание обслуживанию клиента и постоянно стремясь улучшить качество продукции и услуг, газета создает предпосылки для долгосрочного управления вопросами подписного круговорота. ■

# Комментарий

## Утечка- проблема не только отдела подписки ...

### Сколько Ваших кнопок включено?

Скотт Кэмпбелл

*Примечание редактора: в прошлом Скотт Кэмпбелл - менеджер по подписке. В настоящее время он издатель и исполнительный директор газеты Коламбиан в Ванкувере, Вашингтон. Данная статья представляет собой выдержку из его выступления в Сан-Франциско в 1994 году на презентации Конвенции NAA.*

В 1979 году, когда я стал менеджером отдела подписки в Коламбиан, Ванкувер, Вашингтон, моя задача представлялась мне предельно ясной. Продать, обслужить и получить деньги за доставку на дом подписчикам и разовым покупателям. Делать то, что надо для увеличения числа наших подписчиков.

Прошло четырнадцать лет. Газетный бизнес стал более сложным; больше поставлено на карту. Наряду с изменениями в стиле жизни и привычках наших читателей изменилась и сама читательская аудитория, изменилась структура подписки. Отделы подписки отреагировали на эти изменения более глубоким подходом к проблеме, задавая себе вопросы: почему читатель отказывается от подписки, а также почему он ее все-таки читает?

В редакции Коламбиан, когда мы задумывались о подписчиках, о том, что они любят читать и почему, а также о тех, кто может со временем стать подписчиками, приходил в голову следующий образ:



**Представьте ряд кнопок, который располагается на затылке у каждого подписчика. Если нам удастся включить достаточное количество этих кнопок, допустим, четыре из восьми, считайте, что мы приобрели читателя.**

представьте ряд кнопок, который располагается на затылке у каждого подписчика. Если нам удастся включить достаточное количество этих кнопок, допустим, четыре из восьми, считайте, что мы приобрели читателя.

Что определяет положение "включено" для той или иной кнопки? Объективная реальность заключается в том, что каждый читатель неповторим и набор кнопок у каждого свой. На одном фланге читательской аудитории стоят наши самые верные подписчики. Они любят нашу газету (не столь важно, признаются они в этом или нет) и будут ее читать, даже если мы удвоим цену на подписку. Большинство кнопок на голове каждого преданного читателя постоянно включено. Какое счастье, что мы можем позволить себе

особо не задумываться о перспективах работы с этой группой.

На противоположном фланге стоят люди, которые никогда не станут нашими читателями, потому что они либо слепые, либо неграмотные.

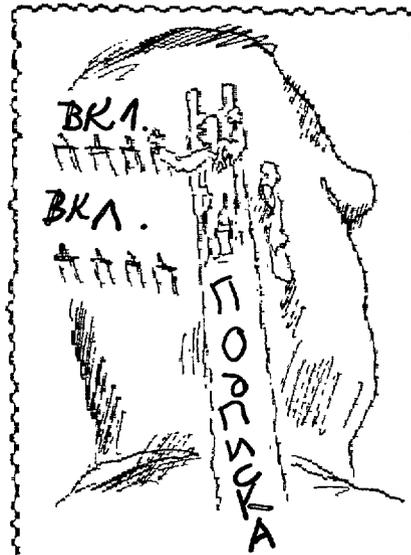
Посередине стоят потенциальные “отказники”. Они могут колебаться и в дальнейшем реже или чаще отказываться от подписки. Частично от нас, частично от них зависит, включатся ли рано или поздно кнопки, определяющие, станут ли они читать нашу газету.

Кнопки могут переключиться в положение “выкл.”, если люди поженились, завели детей или часто стали ходить на биржу труда. Однако если они стали подыскивать себе работу, наша газета придет к ним на помощь и рубрика “требуются...” включит кнопки у них на затылках. Их дети идут в школу, и наша газета с рубрикой “Школа” и полезная для родителей информация, содержащаяся в ней, включают кнопки на голове родителей.

Кнопки могут сработать и с точностью до наоборот. Представьте себе почтальона, забрасывающего в кусты газету, которую человек выписывает. Кнопки сразу же переключатся!

Очень важно в этом контексте обратить внимание на следующее: потенциальному подписчику необходимо, чтобы ему говорили о том, что он хочет и будет читать нашу

газету. Многие руководители отделов подписки неоднократно говорили мне, что их издатели строят работу таким образом, будто сотрудники этих отделов – единственные, кто держит руки на кнопках.



**Многие  
руководители  
отделов  
подписки  
неоднократно  
говорили мне,  
что их издатели  
строят работу  
таким образом,  
будто  
сотрудники этих  
отделов –  
единственные,  
кто держит руки  
на кнопках**

Если тираж растет, это означает, что мы продаем больше подписок. Если тираж падает, значит, мы увеличили цену.

Я думаю, что цена способна выключить лишь одну кнопку. Три других будут выключены неизбежным стечением обстоятельств. Я также полагаю, что отделы подписки могут и должны сделать многое для того, чтобы другие кнопки были постоянно включены. В этом случае, даже если произойдет нежелательное событие, такое как рост цен, это не будет стихийным бедствием. Я условно делю основные зоны “включения кнопок” на четыре категории:

■ **Новости.** Все ли возможное мы делаем для того, чтобы понять потребности нашего читателя и сделать газету ДЛЯ НЕГО? Среди всех ежедневных газет Вашингтона *Колумбиан* занимал третье место по проценту охвата населения подпиской. Обладая неограниченными ресурсами отдела новостей, мы могли бы увеличить охват до 20 процентов! Я должен признать, что при таком развитии сценария мы бы разорились, но тогда главным для нас было развертывание системы получения новостей и подбора ресурсов.

■ **Реклама.** До какой степени газеты являются рынком товаров и услуг? Читательский рейтинг показывает, что реклама является одним из наиболее интересных частей газеты. Достаточно ли широкий радиус распространения имеют наши газеты и достаточно ли много разнообразной рекламы различных категорий они предлагают читателю, чтобы

можно было говорить о газете как о рынке, на котором покупатель найдет полезную информацию, облегчающую его выбор?

■ **Выход газеты.** Насколько своевременно появляются газеты и насколько качественную информацию они предлагают читателю? Вот еще один важнейший вопрос для редакции и определяющий для подписчика – будут ли включаться его кнопки?

■ **Подписка.** Удовлетворен ли подписчик качеством обслуживания и доставки прессы? Пусть в качестве причины отказа фигурирует уже знакомое нам “нет времени читать”, но никак не “неудовлетворен качеством доставки”.

Я полагаю, что каждая газета имеет естественный уровень охвата населения подпиской в конкретных рыночных условиях, основанный на соответствии газеты потребностям читателя. Если газета проводит агрессивную политику в отношении продаж и выводит охват за пределы естественного уровня, резко возрастает утечка подписчиков и становится ясно, что предложенные меры – не выход из положения. Однако если уровень охвата ниже естественного уровня, попытки увеличить объем подписных продаж негативно скажутся на продолжающих

поступать заказах на подписку и соотношении “цена-эффективность”.

Показатели утечки подписчиков являются своего рода мерилем положения газеты на ее рынке. Утечка может быть слишком высокой или, наоборот, слишком низкой. Если она кажется слишком низкой, я бы провел эксперимент с некоторыми новыми методами выполнения заказов и дополнительным продажным предложением. После этого я бы подсчитал процент сохранения подписчиков и соотношение “цена-заказ”.

Если же уровень утечки представляется высоким, я бы анализировал процент сохранения подписчиков через такие показатели, как “цена-заказ” и источник заказа подписки. Я бы задался вопросом, имеют ли эти показатели значение для моего рынка, а также задумался над тем, инвестировать ли деньги на этом этапе или в процессе производства газеты.

Критерии, предлагаемые NAA в ходе исследования, способны измерить общую эффективность газеты в деле приобретения новых подписчиков и требуют коллективного подхода к развертыванию координированной стратегии в действиях отделов. Не думайте, что отдел подписки окажется в состоянии решить все проблемы самостоятельно. Они – не единственная сила, переключающая кнопки. ■

# Обобщение результатов исследования

## В поисках золота

*Кристофер Е. Боган*

До того, как начать мыть золотой песок, его сначала надо найти. Определение необходимых критериев в данном случае и есть поиск золотоносного ручья.

Данный процесс представляет собой постоянный поиск и систематическое выявление лучших практических примеров, новых идей и высокоэффективных операционных процедур, позволяющих добиться лучших результатов. Какой путь короче и ведет напрямую к цели? Ведь совершенно ясно, что частное лицо, отдел или оперативная единица – даже при наличии творческого подхода и плодотворной деятельности – не в состоянии произвести все необходимые новации. Ни отдельно взятое подразделение, решающее целевые задачи, ни компания в целом не смогут самостоятельно заполнить рынок новыми идеями.

Учитывая реально ограниченные возможности человека, представляется весьма разумным изучать и использовать опыт, накопленный другими лицами и организациями. Те же, кто полагается лишь на собственные способности, возможности и опыт, постоянно оказываются в роли изобретателей колеса, так как отказываются изучать и перенимать опыт других. А ведь процесс определения критериев и постановки новых задач есть постоянный поиск разумного равновесия между качеством производимой продукции, услуг и практических мер, с одной стороны, и

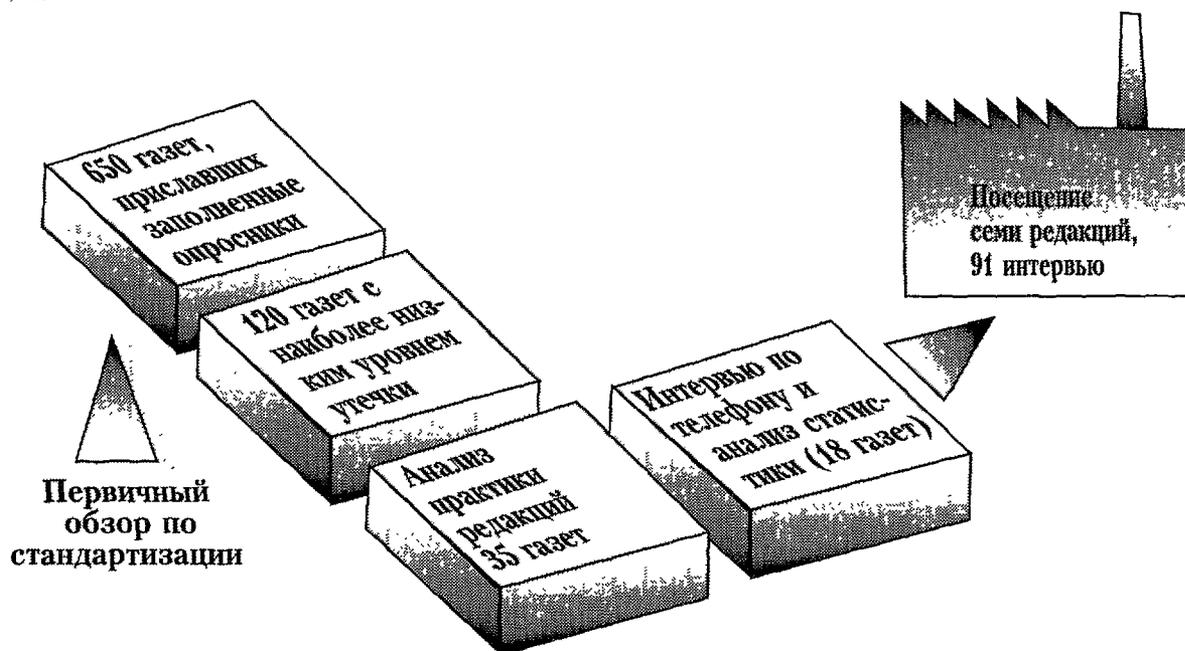
жесткой конкуренции с компаниями, являющимися признанными лидерами в газетной индустрии.

Предлагая в данной книге примеры оперативной практики, позволившей ряду газет добиться высоких показателей, в частности, в области управления процессом подписного круговорота, НАА надеется помочь своим коллегам глубже понять перспективы улучшения ситуации по сохранению числа подписчиков.

НАА собрала специальную целевую команду, состоящую из сотрудников НАА, сотрудников газет и представителей компании “Лучшая практика консультаций и исследований” в Лексингтоне, Массачусетс, консультантов по рассматриваемым вопросам. Группа выбрала для посещения и проведения исследования семь газет. Все эти газеты входили в число лучших 15 процентов печатных средств массовой информации в своих регионах по числу подписчиков. Список семи отобранных для исследования выглядит следующим образом:

- *Ситизен*, Оберн, Нью-Йорк
- *Бивер Каунти Таймс*, Пенсильвания
- *Курьер-Джорнел*, Луизвилль
- *Мейкон Телеграф*, Джорджия
- *Дейли Оклахоман*, Оклахома Сити
- *Рено Газетт-Джорнел*
- *Ричмонд Таймс-Диспетч*, Вирджиния

Все эти газеты были отобраны следующим



образом: (1) NAA направила опросник в 1.500 ежедневных газет США. Из этого количества примерно 650 газет заполнили и прислали его. (2) Группа NAA определила 20 процентов общего числа, т.е. 120 газет с наиболее низким уровнем утечки подписчиков и разделила их на четыре группы в зависимости от тиража (15.000-35.000; 35.000-100.000; 100.000-250.000; 250.000 и выше). (3) Из четырех групп были выделены 35 наиболее успешно действующих газет. Для всех этих газет был типичен примерно одинаковый уровень утечки и строгий и четкий подход к решению вопросов подписки. (4) Группа NAA составила перечень практических мер в области менеджмента подписки в редакциях всех 35 газет и провела телефонные интервью с 18 из них. (5) На основании статистических показателей различных аспектов деятельности газет и выводов из интервью группа выбрала для посещения семь газет. (6) "Сборная команда" NAA посетила редакции вышеуказанных семи газет и провела глубокое исследование тех практических мер, которые позволяют газетам добиваться заметных результатов. В ходе посещения было проведено 91 интервью с руководителями служб и менеджерами, практикующими интересные практические меры, направленные на достижение результатов.

Группа NAA выделила 83 лучших

практических примера в деятельности семи посещенных газет. Эти примеры классифицированы как Золотая, Серебряная и Бронзовая практика, отражающие то влияние, которое они способны оказать на управление процессом подписки и противодействия утечке. Многим газетам, естественно, хотелось бы начать знакомство с Золотой практикой, а затем продолжить его, изучая "серебряные" и "бронзовые" примеры.

Результаты исследования основаны на лучших примерах оперативной практики редакций семи посещенных газет. Хотя каждая из газет добилась выдающихся успехов в различных аспектах деятельности, можно с уверенностью сказать, что среди них нет ни одной, которая была бы идеальна и безгрешна во всех аспектах. В самом деле, некоторые из газет ввели у себя интересную и полезную практику, выгодно отличаясь этим от других. Но не будем забывать, что ни одна газета, ни одна организация не способна полностью насытить рынок нужными и важными идеями. Лучшие примеры, приводимые здесь, представляют собой группу высокоэффективных практических шагов, на деле доказавших свою состоятельность; эти примеры не следует рассматривать с точки зрения единственно возможного подхода.

# Из 83 примеров в “Золотую практику”

## ВОШЛИ:

### МЕНЕДЖМЕНТ ИССЛЕДОВАНИЙ И ИНФОРМАЦИИ

- 1. Классификация клиентов.**  
Классифицируйте клиентов для определения путей развития, усовершенствования производства, процесса продаж и распределения ресурсов.
- 2. Составление и осмысление схемы сохранения подписчиков.** Постарайтесь осмыслить схему сохранения числа Ваших подписчиков, определите, какой тип читателя имеет тенденцию стать постоянными подписчиками, а какой увеличит масштабы утечки.

### ПРОИЗВОДСТВО И МЕНЕДЖМЕНТ

- 3. Связь производства продукции с демографией.** Используйте материалы исследования рынка и информацию о потребностях заказчика; это позволит создавать информацию, предназначенную для целевых групп.

### ПРОДАЖИ

- 4. Эффективная стратегия продаж.**  
Продумайте и введите эффективную стратегию продажи подписки, делая основной упор на качество продаж. Это окажет положительное воздействие на читателей, в первую очередь, на тех, кто вероятно станет в ближайшее время верным подписчиком газеты на длительный период времени.
- 5. Целевая стратегия продаж.** Делайте основной упор на первичных действиях по продаже и ресурсах, необходимых для этого. Особое внимание уделите тем читателям, чье отношение к подписке свидетельствует о тенденции их перехода в группу постоянных подписчиков и которых привлекают, в частности,

рекламная информация в газете.

- 6. Приоритет и стратегия эффективности продажи.** Полностью задействуйте ресурсы организации и стратегию продаж в период “читательского сезона” рынка.
- 7. Цены, дисконтная политика и скидки.** Широко используйте систему дисконтных скидок как возможность увеличить число подписчиков.
- 8. Цены, дисконтная политика и скидки.** Установите жесткую систему предоплаты для обеспечения качества продажи подписки.
- 9. Проверка подписок.** Тщательно проверьте информацию о заказе на подписку. Это позволит Вам убедиться в том, что вся информация, поступившая от клиента, внесена в базу данных, а он ознакомлен с условиями подписки.

### ДОСТАВКА

- 10. Структура системы доставки.** Стройте систему доставки в тесном взаимодействии с дистрибьютерскими центрами, что облегчит эффективное и качественное обслуживание.
- 11. Сохранение кадров районных менеджеров.** Постарайтесь сделать работу районного менеджера привлекательной; это позволит сохранять постоянно действующие кадры.
- 12. Сохранение почтальонов.** Используйте формальные и неформальные методы поощрения почтальонов. Это предотвратит текучесть кадров и обеспечит высокий уровень обслуживания.

### ОБСЛУЖИВАНИЕ ПОДПИСЧИКОВ

- 13. Реагирование на жалобы.** Создайте развитую систему реагирования на жалобы и претензии заказчиков, позволяющую газете быстро решать возникающие проблемы.
- 14. Связи с подписчиком; стимулирование.** Поддерживайте постоянную связь с подписчиками, стимулируйте обратную связь, способствуйте развитию его постоянной привязанности к газете, стремитесь упростить систему реагирования на жалобы. Укрепляйте

реагирования на жалобы. Укрепляйте долговременную и персонифицированную связь читателя с газетой.

#### **14. Забота об удовлетворении читателя.**

Постоянно заботьтесь о том, чтобы максимально удовлетворить читателя; совершенствуйте систему обслуживания.

Исследование убедительно показало, что “серебряной пули” не существует и ответ на вопрос, как уменьшить утечку подписчиков, по-прежнему непрост. Тем не менее, мы пришли к выводу, что работа группы оказалась плодотворной, а результаты ее впечатляют. Группа подробно рассказала об опыте семи газет, успешно справляющихся с решением проблемы утечки подписчиков и стимулирующих

развитие системы долговременного сохранения читателей. Обобщенный опыт семи газет может стать основой деятельности каждого менеджера по подписке, стремящегося к сокращению утечки. В этом смысле исследование представляет для них настоящую золотую жилу. Оно предлагает систематизированный подход к управлению операционными системами газеты, целью которого является сохранение числа подписчиков. Газеты, успешно внедряющие этот опыт, получают в качестве результата удовлетворение читателя уровнем сервиса, финансовое благополучие и способность конкурировать на рынке. ■

# 83 лучших практических примера управления вопросами подписки

## В поисках золота

Как пользоваться этим разделом: Раздел для удобства пользования содержит ряд перекрестных ссылок. В нем коротко приведены 83 лучших практических примера из деятельности семи посещенных газет. Каждый пример помечен значком в зависимости от степени воздействия на процесс управления подпиской: **(1)** – “Золото”, **(2)** – “Серебро” и **(3)** – “Бронза”. Прочитайте предложенный ниже список и отметьте практические примеры, с которыми Вы хотите глубже ознакомиться. Приводится также перечень газет, применяющих указанные меры на практике. Для того, чтобы ознакомиться с процессом имплементации этих мер, смотрите раздел 5. Для того, чтобы сделать книгу более ценной и удобной в пользовании, мы снабдили перекрестными ссылками номера лучших практических примеров (в некоторых случаях несколько). Это даст Вам возможность легко переходить от перечня примеров к сообщениям об их практическом внедрении и использовании. Поскольку во многих газетах практикуются общие для ряда СМИ меры, для того, чтобы избежать ненужных повторов и избыточной информации, мы сфокусировали основное внимание на уникальной практике редакций. В тех случаях, когда речь идет о более

общих положениях, ссылки на конкретную газету не приводятся.

### Менеджмент и сохранение подписчиков

#### Менеджмент исследовательской и информационной работы

#### Сбор и использование информации



1. Используйте максимально возможное число мер, призванных улучшить работу компании:
  - Определите приоритеты во времени, ресурсах, финансах и проектах
  - Определите четкие цели и задачи
  - Сфокусируйте внимание на проблеме сохранения читателя
  - Держите в центре внимания вопросы удовлетворения читателя
  - Постоянно думайте над усовершенствованием работы
  - Уделяйте должное внимание вопросам развития ресурсов и переподготовки.



2. Постоянно отслеживайте

меняющиеся потребности подписчиков, интересуйтесь, удовлетворены ли они обслуживанием, осуществляйте оперативный менеджмент, критически оценивайте уровень сервиса, заботьтесь о совершенствовании деятельности, пользуйтесь вновь открывающимися возможностями.

*Мейкон Телеграф, Джорджия*  
*Рено Газетт-Джорнел*

### Данные о прекращении и начале подписки

**2** 3. Тщательно следите за информацией о прекращении и начале / возобновлении подписки и постоянно используйте эту информацию для осуществления мер по совершенствованию работы, направленной на сохранение читателя и уменьшение утечки подписчиков.

*Ситизен, Оберн, Нью-Йорк*  
*Бивер Каунти Таймс, Пенсильвания*  
*Курьер-Джорнел, Луизвилль*  
*Дейли Оклахоман, Оклахома Сити*

### Информация о жалобах

**2** 4. Рассматривайте претензии и жалобы подписчиков как золотые крупницы бесценной информации, которую можно и нужно использовать для улучшения системы обслуживания, решения проблем, развития новых идей и удовлетворения потребностей подписчика.

*Курьер-Джорнел, Луизвилль*  
*Мейкон Телеграф, Джорджия*  
*Рено Газетт-Джорнел*  
*Ричмонд Таймс-Диспетч, Вирджиния*

### Сбор полезной информации

**2** 5. Используйте различные средства общения с подписчиком, разработайте стратегию получения информации и продумайте возможность для читателя ее прокомментировать, а также обратиться с жалобой, претензией или рекомендацией. Эти средства могут включать в себя переписку, беседы по телефону, работу целевых групп, интервью, а также “горячую линию” для читателя.

*Ситизен, Оберн, Нью-Йорк*  
*Мейкон Телеграф, Джорджия*

**3** 6. Составляйте периодические обзоры актуальной информации; это поможет совершенствовать работу в целом, а также сократить утечку и улучшить процесс сохранения подписчиков.

*Мейкон Телеграф, Джорджия*  
*Рено Газетт-Джорнел*

**3** 7. Используйте новейшую технику для получения информации о подписчиках и развитии базы данных о тех лицах, которые могут со временем попасть в разряд постоянных подписчиков.

*Мейкон Телеграф, Джорджия*

### Классификация подписчиков

**2** 8. Классифицируйте по группам ваших подписчиков. Это окажется необходимым при развитии вопросов выпуска продукции, ее усовершенствования, целевой отработки стратегии продаж и распределении ресурсов.

*Ситизен, Оберн, Нью-Йорк*  
*Дейли Оклахоман, Оклахома Сити*  
*Рено Газетт-Джорнел*  
*Ричмонд Таймс-Диспетч, Вирджиния*

### Выявление и осмысление возможностей сохранения читателя

**2** 9. Постарайтесь выявить основные возможности сохранения читателей и определите, какой тип читателей имеет тенденцию к переходу в разряд постоянных подписчиков, а какой тип даст большее количество “выбывающих”.

*Рено Газетт-Джорнел*  
*Ричмонд Таймс-Диспетч, Вирджиния*

### Анализ информации

**2** 10. Используйте информацию о классификации подписчиков по группам, с тем чтобы направить в нужное русло усилия по сохранению числа читателей газеты и противодействию утечке.

*Ситизен, Оберн, Нью-Йорк*

- 2** 11. Основная деятельность должна быть направлена на принятие обоснованных мер, ведущих к перспективному улучшению.

### Использование информации

- 2** 12. Объедините все отдельные примеры, свидетельствующие о тактическом успехе, в систему общего стратегического совершенствования деятельности. Это должно включать в себя оценку, постановку четких целей и задач, выработку стандартов и направлений общих усилий, конкретных планов действий по устранению “белых пятен” и реализации генеральной задачи. Постоянный мониторинг успешных мер осуществляется путем перманентной оценки с последующим улучшением качества обслуживания и постановки четко сформулированных задач.  
*Бивер Каунти Таймс, Пенсильвания  
Ричмонд Таймс-Диспетч, Вирджиния*
- 3** 13. Используйте информацию о выработке “внутренних” критериев и критериев в целом по отрасли для проведения сравнительного анализа уровня обслуживания в Вашей собственной газете. Это будет способствовать формулированию четких задач для достижения лидирующих позиций газеты.

### Постоянная информация для менеджмента

- 2** 14. Постоянно доводите до менеджеров всю информацию, необходимую им для лучшего управления краткосрочными процессами и участия в широкомасштабных переменах.  
*Ситизен, Оберн, Нью-Йорк  
Курьер-Джорнел, Луизвилль  
Мейкон-Телеграф, Джорджия  
Дейли Оклахоман, Оклахома Сити  
Ричмонд Таймс-Диспетч, Вирджиния*

### Доступ сотрудников к информации

- 2** 15. Распространяйте информацию таким образом, чтобы она своевременно доводилась до сотрудников, нуждающихся в ней. Обращайте особое внимание сотрудников на ключевые вопросы, формулируемые внятно и публично.  
*Бивер Каунти Таймс, Пенсильвания  
Ричмонд Таймс-Диспетч, Вирджиния*

### Технология, используемая для информационного менеджмента

- 3** 16. Используйте новейшую технологию для упрощения процедуры реагирования на вопросы читателей и исправления недостоверной информации. Это один из показателей уровня обслуживания.  
*Курьер-Джорнел, Луизвилль  
Мейкон Телеграф, Джорджия*

## ВЫПУСК ПРОДУКЦИИ И МЕНЕДЖМЕНТ

### Содержание газеты – средство сохранения подписчиков

- 3** 17. Редакционная, рекламная и подписная деятельность должны иметь в своей основе получение и распространение информации, которая будет использоваться для выпуска продукции, привлекающей и удерживающей подписчиков.  
*Ситизен, Оберн, Нью-Йорк  
Рено Газетт-Джорнел*

### Зависимость продукции от демографических факторов

- 2** 18. Используйте материалы изучения рынка и потребности подписчика для выпуска газеты, представляющей интерес для различных целевых групп.  
*Ситизен, Оберн, Нью-Йорк  
Курьер-Джорнел, Луизвилль  
Дейли Оклахоман, Оклахома Сити*

## ПРОДАЖИ

### Маркетинг

#### 3 19. Воспринимайте роль

менеджмента подписки как основную задачу в рамках потребительского маркетинга и качественного обслуживания подписчиков. Воспринимайте подписку неразрывно от цели обеспечения сохранения читателя. Это не просто составная часть менеджмента распределения продукции.

*Мейкон Телеграф, Джорджия*  
*Дейли Оклахоман, Оклахома Сити*  
*Рено Газетт-Джорнел*

#### 3 20. Используйте специальные

рубрики и символы для поддержания имиджа газеты в глазах читателя, ее репутации среди подписчиков и тех, кто еще не подписался на газету. Эти меры могут положительно сказаться и на объеме продаж.

*Мейкон Телеграф, Джорджия*

### Качество стратегии продаж

#### 1 21. Утвердите специальную

стратегию, которая обеспечит должный уровень и объем продаж. Это окажет положительное воздействие на переход части подписчиков в разряд верных читателей газеты, оформляющих долгосрочную подписку.

*Курьер-Джорнел, Луизвилль*  
*Ричмонд Таймс-Диспетч, Вирджиния*

#### 2 22. Сделайте Вашу стратегию в

области продаж легкой в применении и выгодной для подписчика.

*Дейли Оклахоман, Оклахома Сити*

#### 3 23. Установите четкие стандарты для

телемаркетинговых продаж. Они должны действовать в течение всего хода подписки, с тем, чтобы ответственные лица были заинтересованы и имели материальное стимулирование в виде кредитов или комиссионных с продажи, выплачиваемых

им в полном объеме. Продажи, осуществленные до срока или после получения вознаграждения, несут дополнительные финансовые затраты и не представляют долговременной стратегической выгоды для газеты. Эта стратегия полезна тем, что ориентирует продавца на высокое качество продажи, а не исключительно на объем, что выводит за рамки заботу о читателе и возможность перевода подписки некоторых из них на долгосрочную основу.

*Бивер Каунти Таймс, Пенсильвания*  
*Ричмонд Таймс Диспетч, Вирджиния*

### Стратегия целевых продаж

#### 2 24. Деятельность в области продаж и

ресурсы для их осуществления должны строиться на целевой основе. Обратите особое внимание на те группы читателей, отношение к подписке которых свидетельствует о тенденции их последующего перехода в категорию постоянных подписчиков, а также на тех, кого живо интересуют рекламные материалы, предлагаемые газетой.

*Ситизен, Оберн, Нью-Йорк*  
*Мейкон Телеграф, Джорджия*  
*Рено Газетт-Джорнел*  
*Ричмонд Таймс Диспетч, Вирджиния*

#### 2 25. Используйте доступную Вам

информацию о потребностях подписчика для улучшения процесса продаж и сохранения числа читателей.

*Рено Газетт-Джорнел*

### Приоритеты продаж и стратегия эффективности

#### 1 26. Интегрируйте ресурсы

организации и стратегию продаж в естественный сезонный читательский цикл.

*Бивер Каунти Таймс, Пенсильвания*  
*Курьер-Джорнел, Луизвилль*

#### 2 27. Старайтесь раздвинуть рамки

сезонного читательского цикла на Вашем

рынке, используя стратегию маркетинга и расширения зоны действия редакции.  
*Курьер-Джорнел, Луизвилль*

### Цены, дисконтная политика и скидки

#### 1 28. Установите четкую политику

предоплаты, которая позволит Вам обеспечить должный уровень продажи подписки. Программы предоплаты могут стать хорошим средством для обеспечения перспективного интереса читателя к газете.

*Мейкон Телеграф, Джорджия*  
*Дейли Оклахоман, Оклахома Сити*  
*Рено Газетт-Джорнел*  
*Ричмонд Таймс-Диспетч, Вирджиния*

#### 1 29. Используйте скидки и дисконты

для увеличения количества продаж. Поскольку политика скидок и дисконтов может способствовать росту читательского интереса, убедитесь, что подписка оплачена заранее. Кроме того, начинайте постепенно предпринимать меры для того, чтобы “отучить” подписчика от дисконтов и скидок; переводите его в ходе следующего подписного периода на условия полной оплаты подписки.

*Бивер Каунти Таймс, Пенсильвания*  
*Мейкон Телеграф, Джорджия*  
*Дейли Оклахоман, Оклахома Сити*  
*Ричмонд Таймс-Диспетч, Вирджиния*

### Политика продаж

#### 3 30. Объедините отдельные принципы

продаж в единую скоординированную политику Вашей газеты; это поднимет эффективность продаж в целом и каждого отдельного акта продажи подписки, в частности.

*Курьер-Джорнел, Луизвилль*  
*Дейли Оклахоман, Оклахома Сити*  
*Рено Газетт-Джорнел*

#### 2 31. Совершенствуйте систему

подписки и другие стратегии для того, чтобы добиться постоянного интереса подписчика к Вашей газете. Продумайте целевые

принципы продаж для тех, кто читает газету лишь несколько дней в неделю.

*Дейли Оклахоман, Оклахома Сити*  
*Курьер-Джорнел, Луизвилль*

### Проверка продаж

#### 1 32. Тщательно проверьте всю

информацию о подписке. Это даст Вам возможность убедиться в том, что все данные о клиенте внесены в базу данных, а условия подписки аккуратно доведены до подписчика.

- *Мейкон Телеграф, Джорджия*  
- *Рено Газетт-Джорнел*  
- *Ричмонд Таймс-Диспетч, Вирджиния*

### Отбор кадров для продажи

#### 3 33. Создайте систему отбора кадров и

четко распределите полномочия и функции в области продаж, маркетинга, и обслуживания клиента в рамках подписки. Система отбора кадров – основной механизм, позволяющий набрать на работу людей, которые подходят по личным и профессиональным качествам, надолго останутся в этой системе и используют полностью свой потенциал.

*Ричмонд Таймс Диспетч, Вирджиния*

### Технология усовершенствования системы продаж

#### 3 34. Используйте новейшую

технологии для обеспечения высокого уровня продаж и эффективности работы сотрудников.

*Мейкон Телеграф, Джорджия*

### Продажа и компенсация

#### 2 35. Используйте коллективные

инициативы, направленные на постоянную заботу о благе подписчика. Продумайте связи между различными операционными группами и зонами распространения газеты.

*Рено Газетт-Джорнел*

## ДОСТАВКА

### Структура системы доставки

**1** 36. Стройте систему доставки в тесном взаимодействии с дистрибьюторскими центрами. Это позволит обеспечить качественное и эффективное обслуживание клиента. Дистрибьюторские центры должны позаботиться о выделении специального помещения, где местные менеджеры и почтальоны могли бы ежедневно встречаться и общаться друг с другом. Необходимо также обеспечить быструю передачу независимым сотрудникам-контрактникам необходимой информации, поступающей из газеты; следует подыскать чистое, сухое и надежное помещение для размещения, складирования, сохранения и подготовки газет к доставке подписчику. В этом случае почтальоны смогут проверить сохранность газет, выявить возможные дефекты и обеспечить надежную доставку газет подписчику.

*Дейли Оклахоман, Оклахома Сити  
Рено Газетт-Джорнел  
Ричмонд Таймс-Диспетч, Вирджиния*

### Планирование дистрибьюторского центра

**2** 37. Тщательно спланируйте дистрибьюторский центр и подумайте о необходимом оборудовании и материалах для него с учетом особенностей Вашего рынка.

*Ричмонд Таймс-Диспетч, Вирджиния*

### Планирование участков

**2** 38. Позаботьтесь о том, чтобы участок работы одного почтальона был не слишком большим и позволял требовать от него высокого качества обслуживания и своевременной доставки газет подписчикам. Среди параметров, которые непременно надо учитывать, выделим следующие: (1) время на дорогу, (2) тип дороги – пешеходная или автомобильная, (3) тип здания и окружающая территория, (4) время дня, в которое осуществляется подписка, (5) дополнительная оплата для почтальонов в зависимости от условий работы (те, кто

пользуется метро и другими видами муниципального транспорта, должны получать на пользование транспортными услугами дополнительные деньги, чтобы обеспечить своевременное обслуживание подписчиков. Эти затраты определяются в соответствии с условиями данного рынка).  
*Бивер Каунти Таймс, Пенсильвания  
Ричмонд Таймс-Диспетч, Вирджиния*

### Обеспечение своевременной доставки

**2** 39. Своевременная доставка газет и цикличный менеджмент являются основой управления всем процессом производства газеты и ее доставки подписчику.  
*Дейли Оклахоман, Оклахома Сити  
Ричмонд Таймс-Диспетч, Вирджиния*

**3** 40. Сделайте быстрое реагирование и короткую цикличность непременным условием высокого уровня обслуживания.  
*Ситизен, Оберн, Нью-Йорк*

**3** 41. Задействуйте функциональную специализацию для решения наиболее сложных проблем доставки.  
*Курьер-Джорнел, Луизвилль*

### Управление кадрами районных менеджеров

**1** 42. Сделайте работу районных менеджеров привлекательной и интересной. Это позволит постоянно удерживать профессиональные кадры и избежать текучести кадров.  
*Курьер-Джорнел, Луизвилль  
Дейли Оклахоман, Оклахома Сити*

**3** 43. Поддерживайте постоянный профессиональный уровень районных менеджеров. Эта политика управления человеческими ресурсами даст возможность обеспечить их стабильную работу. Она также обеспечит более глубокий менеджмент и плавно проходящие замены одного менеджера другим.  
*Курьер-Джорнел, Луизвилль*

2

44. Используйте методы

формального и неформального поощрения почтальонов, чтобы повысить уровень обслуживания и сократить текучесть кадров.  
*Ситизен, Оберн, Нью-Йорк*  
*Бивер Каунти Таймс, Пенсильвания*

1

45. Используйте методы

формального и неформального поощрения доставщиков, чтобы повысить уровень обслуживания и сократить текучесть кадров. Программы поощрения доставщиков и независимых сотрудников, работающих по контракту, показали на практике, что они являются действенными инструментами сокращения текучести кадров и способствуют повышению уровня обслуживания подписчиков.  
*Ситизен, Оберн, Нью-Йорк*  
*Бивер Каунти Таймс, Пенсильвания*

3

46. До того как заключать

контракт, четко разъясните новым сотрудникам важность выполняемых ими функций, необходимость качественного обслуживания на уровне четко определенных стандартов, скажите, каких результатов Вы ожидаете от их работы. Эта работа позволит своевременно выявить тех, кто не стремится работать на качественно высоком уровне, даст понять почтальонам, что их работа – часть того, что обязана делать газета в целом. Она даст им чувство ответственности за порученный участок работы и в конечном итоге сделает ее “их” работой, которую они смогут качественно выполнять.  
*Курьер-Джорнел, Луизвилль*

### Четкая взаимосвязь в процессе работы

2

47. Создайте и поддерживайте в

активном состоянии коммуникационную инфраструктуру, проводите политику, обеспечивающую быструю и четкую связь между редакцией и районными службами доставки.  
*Мейкон Телеграф, Джорджия*  
*Ричмонд Таймс Диспетч, Вирджиния*

### Проверка доставки

2

48. С первого дня после появления

нового подписчика проверяйте факты доставки ему газет. Проверка включает в себя возможность удостовериться в стандартах и требованиях, предъявляемых к процессу доставки, установить взаимосвязь с новым подписчиком, продемонстрировать ему важность его работы и факта осуществления подписки.  
*Дейли Оклахоман, Оклахома Сити*

2

49. Используйте сервисные гарантии

для того, чтобы определить и поддерживать в активном состоянии стандарты обслуживания. Используя их, Вы сможете предотвратить многие промахи и недостатки в работе, а допустив их, быстро принять меры к исправлению  
*Мейкон Телеграф, Джорджия*  
*Ричмонд Таймс Диспетч, Вирджиния*

2

50. Используйте повторную доставку

газет взамен пропавших в качестве мощного инструмента, повышающего доверие к Вам читателя. Параметры процесса повторной доставки должны включать в себя:  
■ Жесткие стандарты обслуживания, в частности, лимит времени, в течение которого необходимо осуществить повторную доставку  
■ Извинения, принесенные подписчику  
■ Кроме извинений, заверения подписчика в том, что служба доставки понимает, какое неудобство ему было причинено.  
*Ситизен, Оберн, Нью-Йорк*  
*Бивер Каунти Таймс, Пенсильвания*  
*Мейкон Телеграф, Джорджия*

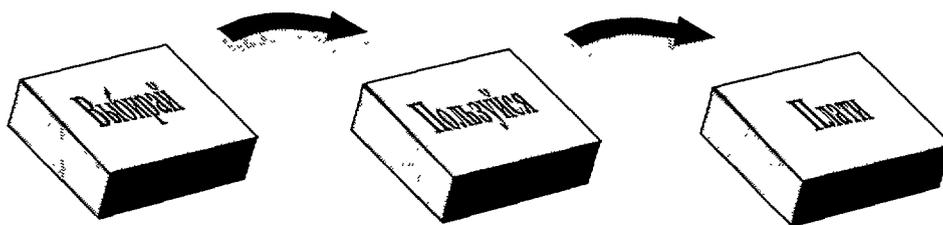
3

51. Настойчиво и постоянно требуйте

от почтальона, чтобы он приносил газету к крыльцу или двери подписчика. Директора службы подписки большинства посещенных нами газет отмечали, что вопрос о конкретном месте, где почтальон должен оставлять газеты, имеет достаточно важное значение.

# Модель менеджмента газеты

## ВЗГЛЯД ЧИТАТЕЛЯ НА ПОДПИСКУ



## ВЗГЛЯД ГАЗЕТЫ НА ПОДПИСКУ



Компенсации, рассмотрение жалоб и удовлетворение подписчика



52. Используйте систему вознаграждений и поощрений в рамках стандартов обслуживания, долгосрочной программы сокращения утечки подписчиков и сохранения читателя.

*Ситизен, Оберн, Нью-Йорк  
Курьер-Джорнел, Луизвилль  
Мейкон Телеграф, Джорджия  
Дейли Оклахоман, Оклахома Сити  
Ричмонд Таймс-Диспетч, Вирджиния*

### ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ



53. Создайте систему реагирования на жалобы и претензии клиента, позволяющую быстро решать все возникающие вопросы. По возможности надо стараться решить вопрос после первого звонка подписчика и не передавать его многократно от представителя службы подписки газеты к менеджеру или сотруднику контроля.

*Курьер-Джорнел, Луизвилль*

*Мейкон Телеграф, Джорджия*

Типы жалоб, формы и процедуры обслуживания



54. Продумайте интегрированный подход, который обеспечит классификацию жалоб подписчиков в зависимости от степени претензий и реакцию на них через местных менеджеров. Необходимо четко определить природу этих жалоб и обеспечить принятие скорейших мер для устранения причин.

*Курьер-Джорнел, Луизвилль  
Мейкон Телеграф, Джорджия  
Ричмонд Таймс Диспетч, Вирджиния*

Совершенствование системы обслуживания



55. Предусмотрите для работников, находящихся в постоянном контакте с подписчиком, систему обучения и тренинга, которая поможет им эффективно решать возникающие проблемы и добиться высокого уровня обслуживания.

*Курьер Джорнел, Луизвилль*

## Менеджмент взаимосвязи и развитие читательских симпатий

**2** 56. Поддерживайте постоянную связь с подписчиком, стимулируйте обратную связь, содействуйте развитию читательских симпатий к газете, упрощайте систему реагирования на жалобы, всячески содействуйте установлению прочного и долговременного взаимодействия между читателем и газетой.

*Бивер Каунти Таймс*, Пенсильвания  
*Мейкон Телеграф*, Джорджия  
*Дейли Оклахоман*, Оклахома Сити

**3** 57. Отработайте систему, при которой менеджеры, почталыоны, работники телемаркетинга, сотрудники службы подписки и другие лица, находящиеся в контакте с подписчиком, имели бы постоянный доступ к информации о подписчике. Это позволило бы персонализировать обслуживание.

**3** 58. Составьте программу, показывающую подписчику ценность информации, предоставляемой газетой. Это способствует развитию читательских симпатий и положительно сказывается на перспективе долговременной подписки.  
*Дейли Оклахоман*, Оклахома Сити  
*Ричмонд Таймс Диспетч*, Вирджиния

### Стандарты обслуживания, цели и задачи

**2** 59. Используйте четко поставленные цели для осуществления процесса улучшения обслуживания. Особое внимание уделите ключевым проблемам, решения которых поднимут качество сервиса.

*Курьер-Джорнел*, Луизвилль  
*Ричмонд Таймс Диспетч*, Вирджиния

### Обеспечение своевременной доставки

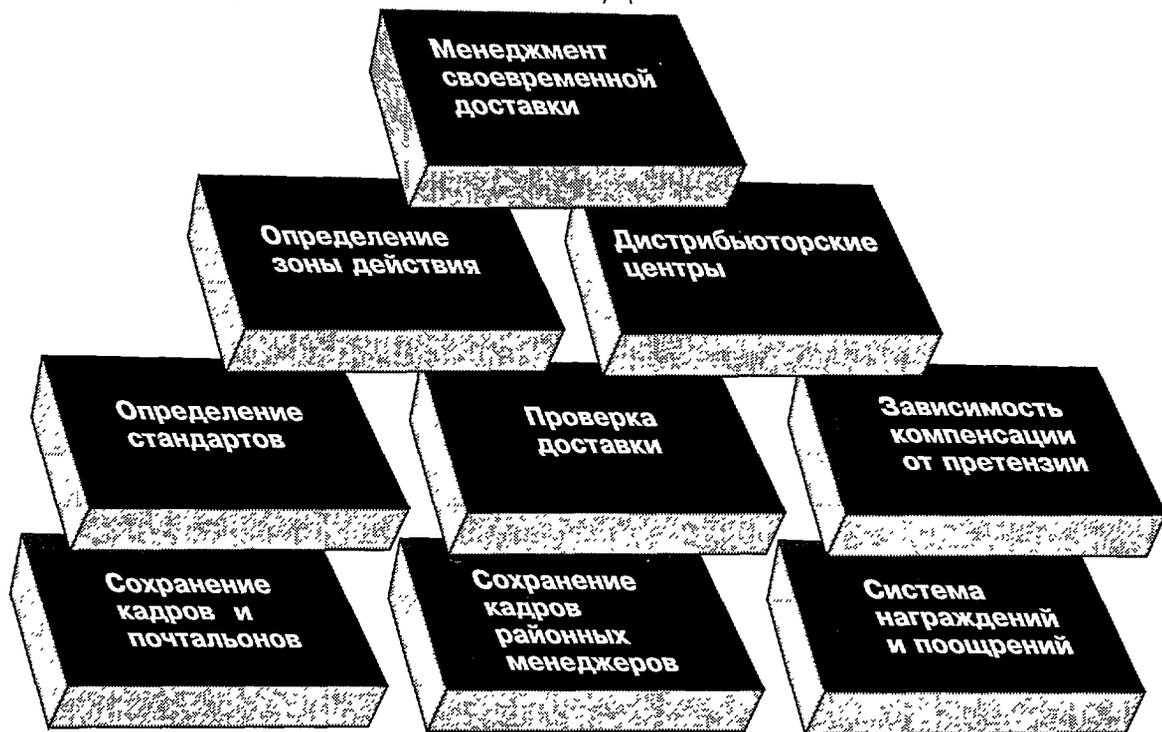
Сокращение утечки через безупречную доставку.

## Факторы, определяющие качество продаж



# Обеспечение своевременной доставки

## СОКРАЩЕНИЕ УТЕЧКИ ЧЕРЕЗ БЕЗУПРЕЧНУЮ ДОСТАВКУ



**2** 60. Развивайте программу “Стоп-назад” (предотвращение прекращения подписки и/или ее возобновление. Это позволит не только решить непосредственные задачи программы, но и добиться укрепления симпатий читателя, осуществляя процесс осторожно и деликатно.  
*Бивер Каунти Таймс*, Пенсильвания  
*Мейкон Телеграф*, Джорджия  
*Дейли Оклахома*, Оклахома Сити

**2** 61. Изучайте причины отказа от подписки, учитесь понимать, что необходимо для улучшения обслуживания.  
*Ситизен*, Оберн, Нью-Йорк  
*Рено Газетт-Джорнел*

### Связь компенсации с обслуживанием

**3** 62. Рассматривайте компенсации в связи с обслуживанием клиентов, утечкой подписчиков и задачей их сохранения. Помните о необходимости поощрения

сотрудников, внесших вклад в сокращение утечки подписчиков и улучшения ситуации с сохранением читателей газеты.  
*Курьер Джорнел*, Луизвилль

### Удовлетворение запросов подписчика

**1** 63. Следите за тем, доволен ли подписчик обслуживанием. Постоянно совершенствуйте систему обслуживания и следите за необходимостью сохранения читателя.  
*Мейкон Телеграф*, Джорджия  
*Рено Газетт-Джорнел*

### Связи с подписчиком

**3** 64. Творчески развивайте преимущества технических новшеств для обеспечения постоянной связи с подписчиком газеты.  
*Мейкон Телеграф*, Джорджия

## СИСТЕМА ВЕКСЕЛЕЙ И ОПЛАТЫ ПОДПИСКИ

**3** 65. Развивайте систему векселей и

оплаты подписки в рамках стратегии сохранения подписчиков. Эта система должна создавать удобства для подписчиков и облегчать их деловые контакты с газетой.

*Бивер Каунти Таймс*, Пенсильвания  
*Мейкон Телеграф*, Джорджия  
*Дейли Оклахоман*, Оклахома Сити

**2** 66. Внедрите систему расчетов,

которая не отпугивала бы постоянных и потенциальных подписчиков от сотрудничества с газетой.

*Дейли Оклахоман*, Оклахома Сити  
*Ричмонд Таймс Диспетч*, Вирджиния

## ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Стратегический подход к управлению сохранением подписчиков

**3** 67. Используйте организационную структуру для ориентирования всех

сотрудников и независимых контрактников на удовлетворения подписчиков, сохранение читателя и борьбы с утечкой.

*Рено Газетт-Джорнел*

**2** 68. Сделайте решение задач

сохранения читателя и борьбы с утечкой делом всей компании, в котором участвуют и штатные сотрудники, и независимые контрактники.

*Ситизен*, Оберн, Нью-Йорк  
*Дейли Оклахоман*, Оклахома Сити

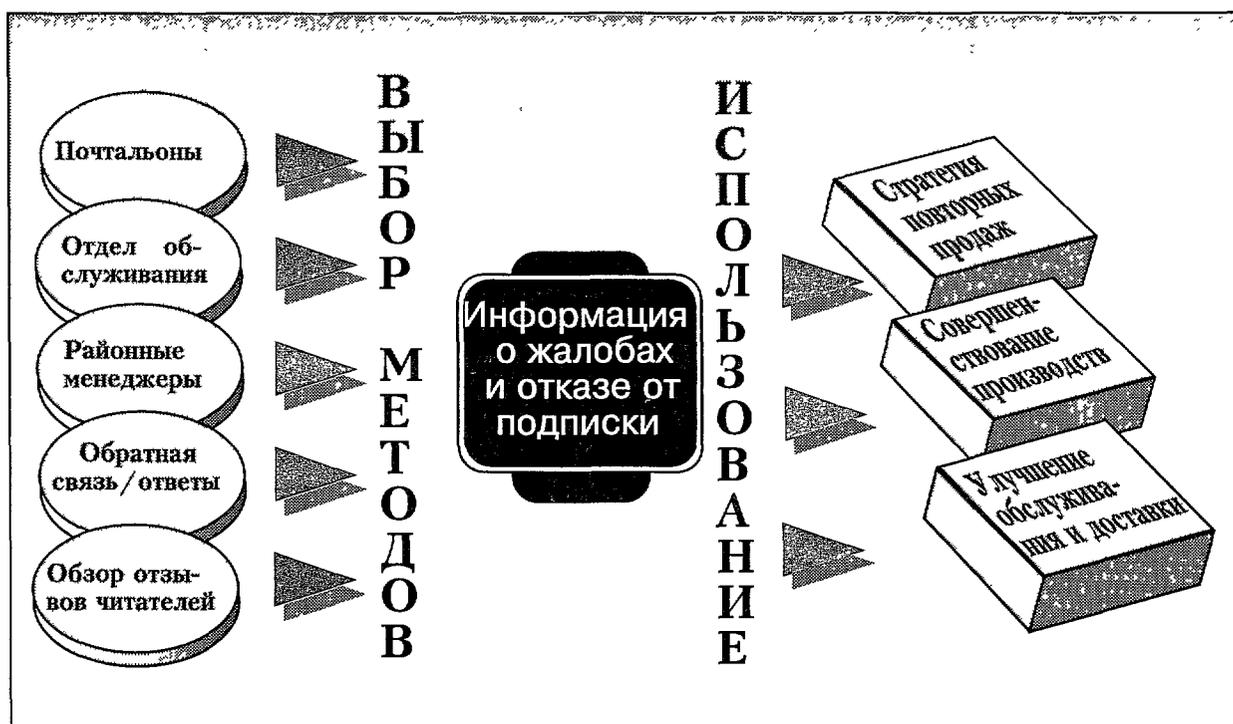
**Превентивный подход к проблеме улучшения обслуживания**

**2** 69. Практикуйте превентивный

подход к проблеме улучшения обслуживания, используйте интерактивные меры.

*Курьер-Джорнел*, Луизвилл  
*Дейли Оклахоман*, Оклахома Сити

**3** 70. Стимулируйте развитие системы “внутриорганизационного обучения”, налаживайте связи между менеджерами, почтальонами и независимыми контрактниками, обмен опытом между



которыми может дать положительные результаты. Введите эту систему и для отделов продаж, обслуживания и подписки. Эта учеба даст возможность не только реагировать на происходящее, но и предотвращать негативные проявления.  
*Курьер-Джорнел, Луизвилль*

#### Постановка задач

**3** 71. Развивайте трансфункциональное сотрудничество. Объедините различные действия единой задачей, поставив цель, достижение которой возможно лишь при общем организационном и коллективном подходе.  
*Бивер Каунти Таймс, Пенсильвания*  
*Рено Газетт-Джорнел*

#### Взаимные связи

**3** 72. Ответственные работники высшего и среднего звена должны регулярно выслушивать пожелания заказчиков, с тем чтобы лучше понять их потребности и заботы и постоянно быть в курсе точки зрения подписчиков.  
*Мейкон Телеграф, Джорджия*  
*Рено Газетт-Джорнел*

#### Трансфункциональная работа и участие сотрудников

**2** 73. Уничтожьте междепартаментные барьеры, которые мешают разным сотрудникам в осуществлении единой трансфункциональной задачи улучшения обслуживания клиента.  
*Ситизен, Оберн, Нью-Йорк*  
*Дейли Оклахоман, Оклахома Сити*  
*Рено Газетт-Джорнелл*

**3** 74. Задействуйте менеджеров, сотрудников и независимых контрактников в процессах постановки задачи, определения стандартов и целей деятельности.  
*Бивер Каунти Таймс, Пенсильвания*  
*Мейкон Телеграф, Джорджия*

**3** 75. Используя перекрестный тренинг и трансфункциональные связи, координируйте деятельность различных отделов. Добейтесь большей гибкости при обслуживании клиентов.  
*Ситизен, Оберн, Нью-Йорк*  
*Курьер-Джорнел, Луизвилль*  
*Мейкон Телеграф, Джорджия*  
*Дейли Оклахоман, Оклахома Сити*

**3** 76. Развивайте и поддерживайте трансфункциональное сотрудничество, объединяя цели, стоящие перед отделами.  
*Бивер Каунти Таймс, Пенсильвания*  
*Мейкон Телеграф, Джорджия*

#### Процессы управления

**2** 77. Используйте различные виды управленческой технологии для определения генеральной линии деятельности и отдельных задач. Четко формулируйте цель процесса, контролируйте его ход, осуществляйте постоянное управление. Думайте над возможностями улучшения ключевых процессов, обеспечивающих сохранения числа читателей и противодействие утечки. Управление процессом включает в себя специфические инструменты и сфокусированный контроль за постановкой задач по улучшению работы и стандартов обслуживания, таких как своевременность доставки, качество, недостатки и промахи, цикличность работ и процесс упрощения процедур. Все эти параметры необходимы при оценке качества обслуживания подписчика.  
*Мейкон Телеграф, Джорджия*

**2** 78. Минимизируйте время, используя “технику сжатия”, при осуществлении ключевых работ по производству печатной продукции и доставке. Сокращение цикличности особенно важно при управлении процессом доставки и обеспечении должного уровня обслуживания, в частности, своевременности.  
*Мейкон Телеграф, Джорджия*

**3** 79. Помните, что сохранение подписчика и сокращение утечки – цели, которые легче достигаются при осуществлении постоянных мер по улучшению процесса в целом, а не при исправлении отдельной ошибки или ответе на запрос.

*Курьер Джорнел, Луизвилль  
Рено Газетт-Джорнел*

### **Планирование, анализ сценария и приоритетные стратегии**

**2** 80. Четко сформулируйте стандарты обслуживания и цели совершенствования деятельности. Задействуйте ресурсы организации и объедините трансфункциональные усилия сотрудников общей целью управления процессом утечки и сохранения читателя.

*Мейкон телеграф, Джорджия*

**3** 81. Продумайте план, позволяющий быстро и четко принять меры для исправления допущенных промахов.  
*Ричмонд Таймс Диспетч, Вирджиния*

### **Интеграция функций, процессов, политики и программ**

**2** 82. Интегрируйте процессы, программы, тактические и стратегические меры в решении общей задачи сохранения числа читателей и уменьшения утечки.

**2** 83. Постоянно ориентируйтесь на критерии качества работы при осуществлении мероприятий по усовершенствованию процесса обучения, при введении новшеств и идей, внедрении эффективных операционных систем в вашей организации.

*Ричмонд Таймс-Диспетч, Вирджиния* ■

# Посещение газет

## *Ситизен*, Оберн, Нью-Йорк

### Время выхода газеты:

Вечер

### Тираж:

С понедельника по пятницу – 16.142, в воскресенье – 17.037

### Охват городской зоны:

С понедельника по пятницу – 66,12 процента, в воскресенье – 67,53%

### Рекомендуемая розничная цена доставки:

\$2.10 при подписке на все дни, включая воскресный выпуск.

### Позитивные результаты:

■ Газета освещает все основные местные новости.

■ Редакция осуществляет междепартаментские связи.

■ Есть стратегический план распределения ресурсов.

■ Новостная и тиражная службы работают в тандеме при решении вопросов подписки.

■ Газета эффективно использует “план сражения” при выработке тактических и стратегических решений.

■ Газета добилась стабильности кадров районных менеджеров и почтальонов.

■ Газета стимулирует улучшение качества обслуживания в лице районных менеджеров и почтальонов. Определены требования к повторной доставке и реагированию на жалобы подписчиков, отработана обратная связь “читатель - газета”.

■ Выделяются средства на обучение и тренинг, в частности, для отделов обслуживания и продаж.

■ Менеджерам вменены в обязанность контакты с лицами, отказывающимися от подписки, а также выяснение причин отказа, что позволяет проводить анализ мер, необходимых для сохранения читателя. По словам издателя газеты Джека Палмера, упор делается на “местное, местное, местное”. Именно упор на освещении

местных новостей способствует низкому уровню утечки среди читателей *Ситизен*.

Система поощрения сотрудников службы подписки и почтальонов, а также деятельность отдела обслуживания, уполномоченного предпринимать самые разнообразные действия для сохранения читателя, в немалой степени способствуют успеху той небольшой на местном рынке газеты, чья содержательная культура и управленческая практика приводят к желаемому результату – уменьшению утечки подписчиков. В течение ряда лет рынок *Ситизен* имел явную тенденцию к сокращению. В настоящее время, по словам менеджера по подписке Джорджа Аллеса, положение можно назвать достаточно стабильным.

Руководство *Ситизен* признает, что задача сохранения читателя должна решаться силами всего коллектива, а не только отдела подписки (68). Все отделы и службы вовлечены в процесс выработки плана действий по уменьшению утечки подписчиков. Палмер называет его “планом сражения”.

Да, настоящее сражение требует именно такого подхода. *Ситизен* находится в условиях постоянной и жесткой конкурентной борьбы с газетами *Пост-Стандарт* и *Сиракузе Геральд-Джорнел*, утренней и вечерней газетами, издаваемыми газетным концерном *Ньюхаус Ньюспейперс* в Сиракузе, в 22 милях к востоку от Оберна, где редакции конкурентов практически соседствуют с редакцией *Ситизен*.

Анализируя спектр причин, по которым бывшие подписчики *Ситизен* отказывались от продления подписки, убедили

сотрудников газеты в том, что читатели надеялись получить за те же деньги что-нибудь более объемистое, типа сиракузских газет. И чем вступать в соревнование с ними в области широты охвата освещаемых событий, *Ситизен* предпочла более глубокое освещение событий именно местного масштаба (5).

Чтобы вернуть себе очки, проигранные сиракузским газетам, *Ситизен* активно занялась телемаркетингом, разработала специальную программу и в последнее время внедрила систему 50-процентных скидок для лиц, подписавшихся впервые на 13 недель.

Важность освещения местных событий проявилась особенно зримо в 1992 году, когда отдел подписки развернул активную продажу в Сенека Фоллз и Уотерлу, за пределами округа Кайуга, в радиусе 12 миль вокруг Оберна. Число подписчиков возросло со 110 до 600. Однако в течение года большинство подписчиков отказалось от газеты, поскольку не находило в ней широкого освещения местных новостей.

Поражение в Уотерлу заставило *Ситизен* пересмотреть подход к содержанию новостийного блока (18). Газета поняла, что уделяла внимание тому или иному сюжету, практически забывая о том, что не имеет читателей в этом районе. “Плотность читателей диктует содержание газеты”, - говорит Палмер. *Ситизен* провела скрупулезный подсчет количества сюжетов, написанных за неделю каждым репортером, а также изучила иные аспекты освещаемых ею местных и федеральных новостей и фотоматериалов. *Ситизен* также начала проводить политику соответствия содержания газеты демографии региона.

Как генерал на поле боя, Палмер использует компьютерную технологию для составления “оперативных карт” газетных ресурсов. (8) (24). Одна карта, например, показывает охват газетой различных районов, а также доход каждой семьи, проживающей в этом районе. Другая, с нанесенными на нее расходящимися кругами, отражает конкурентную борьбу с другими газетами.

Используя эти “карты боевых действий”, *Ситизен* намечает районы, в которых усилит

свою политику продаж через деятельность сотрудников телемаркетинга и диспетчеров (10) (14) (17). Редакторы оповещаются об этих “целевых зонах” во время еженедельных междепартаментских встреч и используют эту информацию для подготовки материалов и сюжетов, представляющих читательский интерес в этих районах (73). С увеличением числа местных сюжетов увеличилась и подписка.

Другие виды деятельности в области информационного менеджмента включают в себя отслеживание причин отказа от подписки, непродления подписки и уровня утечки. Неудивительно, что “добровольные” подписки являются наиболее надежными с точки зрения удержания числа подписчиков, чем подписка, порожденная телемаркетингом или рекламными предложениями почтальонов.

Когда анализ еще раз подтвердил, что легче всего убедить подписаться на газету именно бывших подписчиков, *Ситизен* приняла решение особое внимание уделить телемаркетингу, обращенному к бывшим подписчикам газеты (3).

Газета также собирает информацию для ответа на вопрос, стоит ли полностью переводить тот или иной район исключительно на условия предоплатной подписки. Для стимулирования предоплатной политики газета предлагает систему скидок для оформивших 13-недельную подписку. Сотрудники телемаркетинга, а также районные менеджеры имеют возможность совершенствоваться по системе специального торгового тренинга.

Заказы на подписку через телемаркетинг контролируются представителями отдела обслуживания. Если такой заказ поступает от бывшего подписчика, который должен газете деньги, представители отдела запрашивают районного менеджера о решении, стоит ли возобновлять подписку. В случае положительного решения газета старается обеспечить возобновление подписки в течение ближайших 24 часов.

Хотя *Ситизен* и практикует систему скидок в качестве орудия выживания и

конкуренции, она стремится “отгучать” читателя от такой политики.

Анализ причин отказа бывших читателей газеты от возобновления подписки показал, что зачастую (в 20 процентах случаев) она происходит по причине неудовлетворенности уровнем обслуживания. Поэтому *Ситизен* прекрасно понимает, что газета должна обеспечить не только освещение местных новостей, что будет интересно читательской аудитории, но и высокий уровень обслуживания. Газета постоянно дает понять сотрудникам службы доставки, что вознаградит их должным образом за усилия в этом направлении.

Для того чтобы не растерять кадры почтальонов в течение холодной зимы 1992 - 1993 года, *Ситизен* предложила им дополнительную оплату в размере пяти центов за каждый дюйм снега, выпавший в период с декабря по апрель. Это обошлось газете в 5 тысяч долларов, но почтальоны продолжали работать, и текучесть кадров не превысила двадцати семи процентов – цифры, на которой она задержалась и в предыдущую, очень мягкую зиму. В этом году газета планирует провести конкурсы “Почтальон месяца” и “Почтальон года”. Главный приз победителю – поездка в Европу, организуемая в рамках программы “Молодые Колумбы” совместно с журналом *Перейд* (45).

Почтальоны играют также важную роль в проведении политики продаж. Примерно шесть раз в год *Ситизен* подводит промежуточные итоги деятельности почтальонов, которые также принимают участие в осуществлении продажи подписки и задействованы в процессе возобновления подписки. Газета надеется, что с помощью только лишь почтальонов сможет добиться пятидесяти возобновленных подписок.

*Ситизен* также располагает стабильной базой районных менеджеров, многие из которых трудятся в течение двух и более лет без замены.

Районные менеджеры получают бонусы за продажу (52). *Ситизен* предусматривает также и вознаграждение в виде наличных за высокое качество уровня обслуживания

клиентов. Районные менеджеры могут заработать бонусы на сумму до 1.200 долларов за безупречное качество доставки. Почтальоны получают 2 доллара дополнительно за двухнедельную работу, если в течение этого срока на них не поступали жалобы, и 1 доллар, если поступила только одна жалоба. Достигнутый газетой результат в области подписки таков: всего 0,9% жалоб и претензий из общего количества в 1 тысячу доставок.

*Ситизен* требует от районных менеджеров, чтобы они находились на своих рабочих местах в течение всего четырехчасового цикла доставки. Менеджеры ведут мониторинг времени доставки, отслеживая, когда почтальоны доставляют газеты. Большинство пакетов доставляется к входной двери дома подписчика. В обязанность менеджеров входит также контроль за участками обслуживания, цель которого – обеспечение своевременной доставки.

Районные менеджеры также следят за качеством дорог, с тем чтобы убедиться в их пригодности к доставке газет. Пешеходные дороги ведут к домам, где проживают 50 подписчиков. Почтальоны, доставляющие газету по пешеходным дорогам, оставляют газеты у входной двери; почтальоны, пользующиеся автомобильными дорогами, кладут газеты в почтовый ящик (51).

Жалобы и претензии рассматриваются представителями отдела обслуживания, наделенными полномочиями “предпринимать все возможные шаги для удержания подписчика”, хотя они никогда не предлагали бесплатную доставку на срок более двух недель. Ими удерживается около пяти процентов подписчиков, выразивших намерение отказаться от подписки. Сотрудники отдела получают бонусы за каждую сохраненную подписку. В случае если газета не попала в руки подписчика, новый экземпляр доставляется в течение 30 минут, а районные менеджеры лично следят за исправлением ситуации (40) (50).

*Ситизен* требует от руководителей отделов контактирования с подписчиками, намеревающимися отказаться от услуг газеты, чтобы выяснить причины отказа. В

их обязанность входит принятие всех возможных мер для стимулирования решения подписчика сохранить отношения с газетой (5) (61). Эта практика требует от всех менеджеров газеты, а также редакторов активного участия в продаже подписки и увеличении тиража. Это дает им уверенность в том, что от их работы во многом зависит цифра утечки подписчиков (75).

## Профильная оценка:

### Информационный менеджмент:

- Фиксирует количество отказов от подписки, удержание подписчиков, срок подписки и поступающие жалобы;
- Передает необходимую информацию менеджерам на еженедельных совещаниях; выпускает ежедневные и ежемесячные отчеты районных менеджеров.

### Продажи:

- Источники: районные менеджеры, почтальоны, сотрудники телемаркетинга, почтовые услуги;
- Добровольная подписка дает наибольший процент сохранения подписчиков; около 90 процентов подписчиков сохраняют отношения с газетой по истечении 12-недельного срока; сохранение “телемаркетинговых” подписчиков составляет 60 процентов; сохранение подписчиков, оформивших доставку газеты по рекламному предложению почтальонов, - 42 процента;
- Предусмотрена система скидок на доставку. Газета предлагает 50-процентную скидку для читателей, оформивших 13-недельную подписку, меньшую скидку сверх этого срока. Для читателей, подписавшихся на 13 недель на условиях предоплаты, предусмотрены дисконтные карточки;
- Отдел обслуживания проверяет

оформление всех заказов;

- Доставка начинается в течение 24 часов после оформления, иногда – в день оформления.

### Доставка:

- Доставку осуществляют 144 несовершеннолетних сотрудника и 44 совершеннолетних (36 из которых имеют автотранспортные средства);
- Осуществляется программа сохранения кадров почтальонов;
- Пакеты с прессой доставляются к дому почтальона;
- Районные менеджеры фиксируют время доставки, следят за состоянием дорог;
- Почтальоны, доставляющие заказ по пешеходным дорогам, доставляют газеты к дверям; почтальоны, пользующиеся автомобильными дорогами, оставляют газеты в почтовых ящиках.

### Обслуживание:

- Материальное вознаграждение за безупречное обслуживание;
- Сотрудники отдела обслуживания, снабженные радиосвязью, оповещают менеджеров о неполучении клиентом газеты; исправление ситуации происходит в течение 30 минут;
- Сотрудники получают бонусы за сохранение подписчиков, перевод оплаты за подписку на почтовый принцип, возобновление читателем подписки после периода отпусков.

### Система расчетов:

- Тридцать процентов подписчиков посылают предоплату по почте;
- Расчет с почтальонами производится раз в две недели.

# Бивер Каунти Таймс, Пенсильвания

## Время выхода газеты:

Вечер

## Тираж:

С понедельника по пятницу - 47.645, в воскресенье - 59.935

## Охват городской зоны или рынка газеты:

С понедельника по пятницу - 60, 58%, в воскресенье - 73,07%

## Рекомендуемая розничная цена подписки:

Доставка на дом всех номеров, включая воскресный - \$2.60, только воскресного номера - \$1.

## Позитивные результаты:

■ Предоставляет незначительное количество скидок.

■ Отслеживает время начала подписки.

■ Обеспечивает высокое качество продаж, возвращая телемаркетинговые комиссионные подписчикам, прервавшим отношения с газетой в течение первых 13 недель.

■ Добилась стабильных кадров в области менеджмента.

■ Осуществляет регулярные контакты с районными менеджерами, почтальонами, подписчиками.

■ Выполняет обязательства перед подписчиком, находится в постоянном поиске путей улучшения качества обслуживания.

■ Требуется от районных менеджеров в течение 2 дней встречаться с читателями газеты, выразившими желание отказаться от подписки.

■ Следит за зоной действия почтальонов, стимулирует доставку, ставит целью добиться большего охвата подпиской.

■ Осуществляет цикл программ стимулирования почтальонов.

■ Упрощает процедуры расчетов с почтальонами.

■ Укрепляет контакты с местными жителями.

■ Признает тот факт, что подписка является важнейшим вопросом, ответственность за решение которого вменяется в обязанность всему коллективу газеты.

В конце 1980 годов *Бивер Каунти Таймс* была вынуждена признать, что столкнулась с проблемой стремительно прогрессирующей утечки читателей. Именно тогда она предприняла два решительных шага, которые директор отдела подписки Льюис Отти называет «мерами, которые вывели нас на прямой путь борьбы за сохранение читателя».

Во-первых, газета сократила систему скидок (29). Во-вторых, она ввела в действие новую программу обслуживания клиентов, которую назвала «Службой безукоризненного обслуживания», и стала осуществлять наступательную политику в отношении читателя, которую можно условно назвать «Испытайте нас».

Среди других мер, положительно сказавшихся на сохранении читателя, можно назвать следующие: стабильный рынок, низкий уровень текучести кадров среди районных менеджеров, а также признание того факта, что борьба с утечкой подписчиков и задача сохранения читателя - деятельность, в которой должны принять участие все сотрудники газеты. Бонусы, выдаваемые редактору, а также руководителю отдела подписки, пропорциональны целям, которые газета ставит перед собой в этой области (71). В рамках этой работы редактор получает ежемесячные отчеты о количестве отказов от подписки (15), (76).

Зона *Таймс* - западная Пенсильвания, 19 миль от международного аэропорта в Питтсбурге и 35 миль от черты Питтсбурга. Газета работает на два рынка. В Бивере и его окрестностях *Таймс* имеет очень

стабильный рынок за счет большого количества пожилых читателей - постоянных подписчиков газеты. Ближе к Питтсбургу, где газета распространяет свое приложение *Таймс Аллеганы*, рынок в большей степени подвержен колебаниям из-за большой пропорции лиц, арендующих жилплощадь. Однако газета надеется на то, что строительство новой скоростной магистрали увеличит транспортные потоки, проходящие через город, которые будут, как следствие, способствовать экономическому росту.

Как и другие ежедневные газеты Питтсбурга и окрестностей, *Таймс* увеличила тираж в период продолжительной забастовки работников газет в Питтсбурге. Однако в отличие значительного количества газет, *Таймс* воздерживалась от проникновения в другие зоны, где, как она была уверена, ей не удастся наладить деятельность на долгосрочной основе.

Основные конкуренты газеты - это *Питтсбург Пост-Газетт на юге* и *Элвуд Сити Леджер на севере*, хотя и другие газеты тоже принимают участие в борьбе за читателя.

Имея глубокие корни среди местного населения, *Таймс* укрепляет связи с жителями путем публикации специальной ежегодной вкладки с перечнем всех мероприятий, осуществленных в течение предыдущего года. Называется вкладка так: «Не только хорошая газета, но и добрый сосед» (56). В значительной степени *Таймс* обязана своему успеху в борьбе за подписчика стабильным кадрам районных менеджеров по продаже; ни один из них не расстался с газетой в течение полутора лет. Газета регулярно доводит задачи до менеджеров и охватывает их системой обучения и тренинга, что облегчает выполнение стоящих перед ними задач (44).

Отти и другие ответственные за тиражи и подписки встречаются регулярно раз в неделю. Один раз в месяц проводятся индивидуальные встречи. Отти стремится доводить всю информацию о событиях, происходящих в газете, до районных менеджеров и уделяет этому время на каждой еженедельной встрече по менеджменту. «Они должны знать все,

кроме того, что считается уж слишком конфиденциальным», - говорит он. - И наоборот, все, что рассказывают районные менеджеры, доводится до всеобщего сведения» (74).

Будучи местными жителями, районные менеджеры очень хорошо знают своих почтальонов и свою территорию. По словам Отти, они рассматривают поле деятельности, как свою землю. «Они собственники в этом смысле слова», - говорит он.

Районные менеджеры по подписке играют важную роль в сохранении читателя. Их план «плюс один» предусматривает продажу на одну подписку больше, чем было утечек за предыдущий месяц. Они прилагают максимум усилий для решения этой задачи, полностью отдавая себе отчет в том, что проще сохранить старого подписчика, чем завоевать нового. Представители службы подписки сообщают районным менеджерам координаты всех читателей, намеревающихся прервать подписку, а менеджеры, в свою очередь, связываются с ними в течение двух суток (60).

Два года назад *Таймс* начала осуществление целевой программы доставки (26). Районные менеджеры вместе с почтальонами составляют схемы расширения зоны действия подписки и намечают пути реализации. Менеджеры принимают участие в наборе на работу почтальонов, их тренинге и обучении. Вопросы обслуживания маршрутов, на которых пока не работает ни один почтальон, решаются специальной группой.

Штат сотрудников телемаркетинга газеты также отмечает низкая текучесть кадров. Эти сотрудники, работающие на условиях неполной занятости, делают до 1.500 звонков в день; планируемый объем продаж для них - 40 подписок в неделю и от 60 до 75 новых заказов. Для обеспечения высокого качества продаж *Таймс* возвращает комиссионные, если подписка была прекращена в течение первых 13 недель (23).

*Таймс* делает только одну подписную скидку в течение всего года; эта 50-процентная скидка распространяется на подписчиков воскресного издания, оформляющих

подписку на все дни недели и соглашающихся на условия предоплаты. Также предусмотрена скидка в 10 процентов для подписчиков на один год на условиях предоплаты. Каждый новый подписчик получает письмо от Отти и исполнительного директора газеты с наилучшими пожеланиями и поздравлениями (4).

*Таймс* фиксирует все факты начала, окончания, возобновления подписки, жалоб и претензий, используя онлайн-маркетинговую систему Колкинса. Система может передать все эти данные сотруднику телемаркетинга и имеет 26 специальных кодов для анализа причин прекращения подписки (3). Интересное наблюдение: кривая сохранения подписчиков может идти вверх независимо от источника продаж.

*Таймс* делает все возможное для того, чтобы коллектив, выполняющий целый комплекс различных работ на различных участках, проявлял вялость в вопросах осуществления подписной политики. С 1988 года газета проводит в жизнь программу «Тест», мероприятия в рамках которой посещает большинство сотрудников. Цель программы - подчеркнуть те обязательства, которые имеет газета по отношению к читателю (45).

## В числе прочего:

- Газета поощряет молодых сотрудников, носящих специальный значок «Тест»
- Газета отмечает качественную работу сотрудников службы подписки, помещая их фотографии в специальных приложениях-вкладках к газете
- *Таймс* начала выпускать специальные карточки с извинениями, которые вместе с небольшими подарками вручаются подписчикам, которым газета по тем или иным причинам не была доставлена в срок (50).

В качестве признания качества работы почтальонов газета наладила выпуск специальных карточек «А плюс Тест», которые вручаются за безупречный труд в течение одного месяца. Кроме того, каждый районный менеджер выбирает лучшего почтальона месяца, фотография которого

появляется на полном развороте специальной вкладки (45).

*Таймс* также не забывает ежемесячно поздравлять всех почтальонов, отмечающих свой день рождения, и новых сотрудников, вливающих в коллектив службы доставки. В июне газета публикует во вкладке список почтальонов, окончивших колледж, а в феврале - список почтальонов, не имеющих ни одного замечания за период прошедшего года (45).

*Таймс* следит за тем, чтобы молодым почтальонам доставался не очень большой участок обслуживания - порядка 35 подписчиков, не более (38). Газета считает наиболее предпочтительной доставку непосредственно к входной двери и не предусматривает полиэтиленовых упаковок, стимулируя доставку даже в неблагоприятных погодных условиях (51). Газета доводит до почтальонов информацию о начале подписки, завершении, жалобах и расчетах.

Газета постоянно работает над улучшением качества обслуживания (12). В настоящее время газета ставит задачу - добиться показателя не более одной жалобы на четыре тысячи подписчиков. Это намного жестче тех критериев высокого качества доставки, которые ставит перед собой большинство газет, - одна-две жалобы на тысячу подписчиков. Всем районным менеджерам вменяется в обязанность постоянный контроль за появлением новых возможностей улучшения качества обслуживания.

Добившись столь высоких показателей качества, Отти ставит новую задачу. Он намеревается использовать представителей отдела обслуживания для проверки фактов начала подписки, что сейчас осуществляется по почте. Сотрудники отдела будут иметь широкие полномочия, вплоть до предоставления долгосрочных скидок, с целью содействовать сохранению читателя.

Еще один рекорд *Таймс* в большом мозаичном полотне деятельности газеты в области подписки - восемьдесят процентов подписчиков платят почтальонам (65). В прошлом году сумма ликвидации

безнадежных долгов составила менее 800 долларов. Газета, как правило, получает 97 - 98 процентов выплат через почтальонов на другой день после того, как выписан чек. В то время как другие газеты разрешают почтальонам идти с чеком в банк или офис, *Таймс* продолжает практику, согласно которой районные менеджеры по продажам направляются в местные центры и получают деньги непосредственно от почтальонов. Это позволяет районным менеджерам регулярно общаться с почтальонами и обсуждать с ними вопросы на участке обслуживания.

## Профильная оценка:

### Информационный менеджмент:

- Обеспечивает сбор и обработку информации о начале, прекращении подписки и другие данные.
- Использует классификатор, предусматривающий 26 различных кодов для определения причин прекращения подписки; выясняет, какой именно момент является критическим для подписчиков, намеревающихся прекратить отношения с газетой.
- Анализирует источники начала подписки вплоть до уровня отдельно взятого сотрудника телемаркетинга.
- Издает ежеквартальный отчет о показателях процесса подписки для всех районных менеджеров и почтальонов.
- Распространяет ежедневные оперативные отчеты, информирующие менеджеров обо всех сделках прошедшего дня в их районе, включая факты начала и прекращения подписки, наличия претензий и жалоб; составляет списки изменений в формах оплаты (оплата по почте и оплата почтальонам) и списки клиентов, срок подписки которых истекает.
- Регулярно контактирует с менеджерами на еженедельных рабочих совещаниях по поводу финансовых вопросов, а также доводит до них сравнительную информацию о деятельности других газет группы *Колкинс Ньюспейперс*.

### Продажи:

- Источники: районные менеджеры по продажам, сотрудники телемаркетинга,

почтальоны, сотрудники редакции газеты, почтовая связь.

- Газета использует небольшое количество скидок. Основная - 10-процентный дисконт на один год для подписчиков на условиях предоплаты.
- Уровень текучести кадров сотрудников телемаркетинга, являющихся штатными сотрудниками, невысок.
- В обязанность районных менеджеров входит достижение уровня продаж «плюс один» (по сравнению с предыдущей неделей). Этого показателя они могут добиваться любым способом, кроме телемаркетинга (отказы от подписки, источником которых был телемаркетинг, не фиксируются).
- Осуществляется проверка фактов возобновления подписки.
- Разработана специальная программа, руководствуясь которой менеджеры вместе с почтальонами продумывают меры увеличения охвата жителей подпиской.

### Обслуживание:

- Требует от сотрудников быть внимательными слушателями, а не только продавцами.
- Представители отдела обслуживания обращаются в случае отказа подписчиков от услуг газеты к районным менеджерам, на которых лежит ответственность контактировать с подписчиками и стараться осуществить перепродажу подписки в течение двух дней. Районные менеджеры имеют право предложить вариант бесплатной подписки на срок до двух недель, чтобы удержать читателя.
- Отмечается невысокий уровень текучести кадров среди сотрудников отдела обслуживания, работающих на условиях частичной занятости.

### Доставка:

- Отдел состоит на 85 процентов из несовершеннолетних сотрудников и на 15 процентов - из совершеннолетних.
- Сменяемость почтальонов составляет до 70 процентов в год.
- Текучесть кадров среди районных менеджеров невысока; менеджеры постоянно работают в газете до полутора лет и более.
- Осуществляются постоянные контакты

между газетой и менеджерами; предусмотрена возможность их обучения и переподготовки.

■ Отдел гарантирует доставку газеты подписчику в 17.30 по будним дням и в 8.30 - в воскресенье.

■ Отдел считает предпочтительным доставлять газету к входной двери, поэтому не предусматривает полиэтиленовые упаковки даже в плохую погоду.

■ Существует система поощрения почтальонов за высокое качество работы. Не имеющие претензий к работе в течение месяца получают специальную карточку «А плюс»; в течение 12 месяцев – нарукавную повязку, в течение двух лет - куртку. Двадцать процентов почтальонов добиваются высокого показателя - безупречной работы в течение года.

■ Качественная работа почтальонов находит также отражение в специальном списке, публикуемом в приложении к газете. Районные менеджеры представляют лучшего

почтальона месяца.

#### **Система расчетов:**

■ 20 процентов оплаты происходит по почте; 80 процентов подписчиков платят почтальону.

■ Накладные выписываются почтальонам каждую пятницу; 97 - 98 процентов оплаты происходит на другой день после выписки чека.

■ Районные менеджеры получают деньги напрямую от почтальонов в местных центрах, имея одновременно возможность контактировать с ними по интересующим вопросам.

■ Подписчики, не оформившие перевод денег по почте, продолжают получать газету на условиях непосредственного расчета с почтальоном.

# Курьер Джорнел, Луизвилль

## Время выхода газеты:

Утро

## Тираж:

240.636 экз. в будние дни; 331.692 - в воскресные дни

## Охват первичного рынка:

50,13% в будние дни, 66,23% в воскресные дни

## Рекомендуемая розничная цена подписки с доставкой:

14 долларов в месяц (будние и воскресные дни)

## Позитивные результаты:

- Газета добилась высокого уровня обслуживания, в частности, за счет стабильных кадров среди районных менеджеров и почтальонов.
- Газета осуществляет основную продажу подписки дважды в год, в тот период, когда возможность приобретения и сохранения подписчиков наиболее высока.
- Газета анализирует источник продаж и использует необходимую информацию для выработки стратегии продаж.
- Газета готовит еженедельные отчеты по типу отчетов о тиражах.
- Газета продает подписки на воскресный выпуск, имея цель - перевод «воскресных» подписчиков в «семядневные».
- Газета уделяет большое внимание работе отдела обслуживания в период продаж; обеспечивает обратную связь с читателем при выработке решений; снабжает сотрудников онлайн-информацией о подписке и претензиях со стороны читателей.
- Газета классифицирует претензии и жалобы по различным признакам; принимает меры для осуществления повторной доставки экземпляров газеты, в случае если они в силу той или иной причины не дошли до подписчика.
- Газета оценивает работу районных менеджеров в большей степени по принципу

уровня обслуживания, а не продаж; регулярно отслеживает жалобы и претензии читателя к газете; дает широкие полномочия сотрудникам отдела обслуживания при решении вопросов сохранения подписчика.

■ Газета возлагает ответственность за продажу газет на дому и обслуживание на разных менеджеров и почтальонов.

■ Газета проверяет факт начала доставки газет и препринтного материала (*препринтный материал* - публикация части материала до публикации целого - практика ряда зарубежных стран. - Прим. перевод.).

В *Курьер-Джорнел* в Луизвилле практика показывает, что долгие сроки работы районных менеджеров способствуют и стабильности среди почтальонов, а в конечном счете, повышению качества обслуживания. А чем лучше качество, тем, как известно, выше возможности сохранения читателя. Или иными словами: «Утечка определяется утечкой», - как сказал нам во время посещения редакции менеджер по продаже газеты на станциях метро Роберт Дж. Сазерленд.

Другие факторы, влияющие на низкий уровень утечки среди читателей газеты, - это сезонная стратегия продаж и постоянный тренинг сотрудников отдела обслуживания, которых газета воспринимает, в частности, и как торговых агентов.

*Курьер-Джорнел* имеет достаточно стабильный рынок и сравнительно невысокий уровень конкуренции со стороны других ежедневных газет. Задача номер один для газеты - расширить зону охвата рынка, которая пока увеличивается слишком медленно. Задача номер два - добиться охвата газетой зоны в радиусе 90 миль от места выпуска.

«Мы постоянно следим за состоянием нашего сада, очищаем его от сорняков», - говорит

Ларри Грей, вице-президент газеты, отвечающий за тиражи и подписку, о кадрах почтальонов газеты (79). Газета стремится выращивать и подбирать лучшие кадры, одновременно избавляясь от тех, кто не справляется с возложенными задачами. И в самом деле, если продолжить «садоводческие» аналогии Грея и представить отдел подписки *Курьер-Джорнел* как сад, кадры, осуществляющие доставку, предстанут в качестве многолетних растений в этом саду. Ежегодно обновляется 65 процентов сотрудничающих с газетой почтальонов. А текучесть кадров среди районных менеджеров составляет мизерные 4 процента.

15 лет назад газету отличал высокий уровень текучести кадров среди районных менеджеров. Новая политика руководства газеты по зарплатам, предусматривающая гораздо более высокий уровень компенсаций, в значительной степени стабилизировала ситуацию (42). Газета с самого начала сотрудничества с районными менеджерами предусматривает систему их обучения в процессе работы (43). Районные менеджеры имеют достаточно ограниченные задачи в области продажи подписки; их ответственность распространяется главным образом на обслуживание подписчиков (52).

Для того чтобы сохранить стабильность среди почтальонов, газета старательно следит за тем, чтобы участок обслуживания каждого был достижим и удобен для качественной работы. Для того чтобы воспитать у почтальона отношение «собственника» к обслуживаемому участку, газета подписывает с ним контракт сроком на три месяца и расплачивается раз в неделю (46). Районный менеджер следит за работой почтальонов и именно ему вменяется в обязанность давать рекомендации для улучшения качества обслуживания клиентов. Они также следят и за тем, чтобы почтальоны вовремя получали стопки газет.

Газета много и напряженно работает для решения проблемы сохранения подписчика. Меры по удержанию читателя начинаются фактически со стратегии продаж, проводимой *Курьер-Джорнел*. «Мы концентрируем основное внимание не на отдельных экземплярах или пачках газет;

это не главное. Мы с головой ушли в решение проблемы сохранения подписчика», - говорит Грей.

Газета уделяет особое внимание продажам подписки в течение двух периодов времени: в последние месяцы года, когда все жители вернулись в свои дома после летних каникул и занялись привычными делами, и в период с января по март, когда местные жители пристально следят за успехами любимой баскетбольной команды (21) (26) (27).

В последние месяцы года газета продает в основном воскресную подписку. В период с января по март она имеет возможность перевести «воскресников» в разряд подписчиков, получающих газету ежедневно (30) (31). Стандартное предложение выглядит так: два месяца подписки за полную стоимость, третий месяц бесплатно. Газета также предлагает 4-долларовую скидку для подписавшихся на три месяца и посылает читателям купон на 2 доллара, действительный в течение трех месяцев. Это делается для того, чтобы постепенно отучить читателя от политики скидок (21).

*Курьер-Джорнел* осуществляет небольшое количество продаж в летние месяцы, когда многие вновь появившиеся подписчики имеют тенденцию к «выбыванию из рядов». Вместо этого она продает подписку «Газеты об образовании» местным бизнесменам (21).

Исключение из летней ситуации, когда, как говорилось выше, продажи подписки практически нет - группа учащихся колледжа во главе с менеджером занимается продажей подписки на газету за пределами зоны рынка. Подписка предлагается людям, которых группа посещает непосредственно на дому.

Газета обращает внимание на то, что продажа подписки и обслуживание клиентов, проживающих не в частных домах, а в квартирах, имеет свою специфику. Поэтому при обслуживании этой категории клиентов газета использует отдельных менеджеров и предпочитает почтальонов - «агентов», а не работающих по контракту. Кроме того, газета выдвигает в этом случае требование оплачивать подписку непосредственно в офисе (41).

Газета собирает информацию об источниках продаж, анализируя, какие именно причины побудили читателя обратиться для оформления подписки (3). Эта информация используется для определения оптимальной ценовой политики, а также лучших методов продажи и программ продвижения газеты на рынке. Аналогично отслеживаются и причины, побуждающие к отказу от подписки, которые затем заносятся в базу данных в соответствии со специальным классификатором. Газета выпускает специальный еженедельный отчет о доходах, содержание которого доводится до районных менеджеров. Отчет включает в себя данные о тираже, объемах продаж, доходах и безнадежных долгах (14).

Изучение причин увеличения или уменьшения читательской аудитории позволяет газете, в числе прочего, улучшить работу такого звена, как телемаркетинг (18).

Газета использует четко определенные критерии для улучшения обслуживания клиентов, а также с удовольствием заимствует практику других газет, показавшую свои положительные стороны (55). Со своей стороны, и деятельность отдела обслуживания самой *Курьер-Джорнел* является примером для других газет. В качестве составной части своего тренинга сотрудники отдела обслуживания изучают технику продаж. Они учатся также принимать меры в случае претензий со стороны клиента и решать непосредственные вопросы продажи (75).

*Курьер-Джорнел* также заносит в базу данных и изучает информацию, содержащую заявления подписчиков о неудобствах и пр., которая классифицируется в зависимости от типа (4). Средний ежедневный показатель в этом отношении - 1,5 жалобы на тысячу подписчиков в будние дни и 2,8 - 3,0 в воскресные.

Сотрудники отдела обслуживания сообщают о фактах поступления жалоб соответствующему районному менеджеру и почтальону. При поступлении повторных жалоб, а также серьезных по своей сути претензий или информации, поступившей через омбудсмена газеты, почтальону, районному менеджеру и наблюдателю

вручается так называемый «Розовый листок» с предупреждением (53) (54) (69). Затем районный менеджер отправляет «Розовый листок» обратно в отдел обслуживания газеты, указав на обороте, какие меры приняты для исправления ситуации (70). Отдел обслуживания имеет онлайн-овый доступ к информации о клиенте. Сотрудники получают бонусы за инициативы в области подписки, за предоставление подписчикам возможности пользоваться «Отпускным информационным пакетом», вместо того чтобы прекратить подписку, а также за предотвращение отказа от подписки (62). В этом случае сотрудники получают полномочия предложить подписчику до двух недель кредита. Даже в том случае, когда представители отдела обслуживания не могут решить претензию, *Курьер-Джорнел* в качестве неотъемлемой части своей стратегической линии сохраняет доброжелательность и терпение.

Отдел обслуживания стремится принимать неотложные меры для осуществления в течение часа повторной доставки газеты, экземпляр которой в силу той или иной причины не дошел до подписчика (59). Каждый факт повторной проверки проверяется.

*Курьер-Джорнел* использует автоматическую диспетчерскую систему для отслеживания звонков от клиентов и передачи поступившей от него информации соответствующему представителю отдела обслуживания (16). Если отдел обслуживания не может самостоятельно предотвратить отказ от подписки, он обращается за помощью к районному менеджеру. Если и районный менеджер не может убедить клиента не отказываться от подписки, он сообщает эту информацию двум сотрудникам телемаркетинга, отвечающим за повторную продажу подписки.

## Профильная оценка газеты:

### Информационный менеджмент:

■ Составляет ежедневные и еженедельные отчеты с информацией о начале или прекращении подписки, а также с анализом

причин.

■ Обобщает информацию о жалобах и претензиях; заносит различные жалобы в базу данных в соответствии со специальным классификатором, делает ежедневные сообщения.

■ Рассчитывает количество удержанных от отказа читателей и оптимальное соотношение «цена - заказ».

■ Выпускает еженедельный отчет о доходах. Отчет содержит информацию по каждому району, которая доводится до районных менеджеров и содержит данные о тиражах, доходах и безнадежных долгах, а также сравнительные количественные характеристики с показателями за аналогичный период прошлого года и задачи на данный период времени.

#### Продажи:

■ Источник продаж: телемаркетинг, сотрудники отдела, районные менеджеры, почтальоны, учащиеся, продающие газету в колледжах и на «блошиных» рынках.

■ Основные продажи происходят в течение «естественного читательского сезона».

■ Сотрудники телемаркетинга четыре раза в год контактируют с лицами, еще не подписавшимися на газету.

■ В качестве одной из мер, призванных

уменьшить утечку подписчиков, сотрудники телемаркетинга предлагают в качестве приза семитомную поваренную книгу, первый том которой читатель получает сразу после оформления подписки, а последующие шесть томов в течение шести месяцев действия срока подписки - один том в месяц.

■ Основной вид скидки, практикуемый газетой, - предложение подписки на три месяца по цене двух.

■ Газета проверяет 75 - 80 процентов фактов возобновления подписки; факты доставки препринтной продукции проверяются редко.

■ Почтальоны, добившиеся успехов в продаже подписок, получают вознаграждение наличными.

#### Доставка:

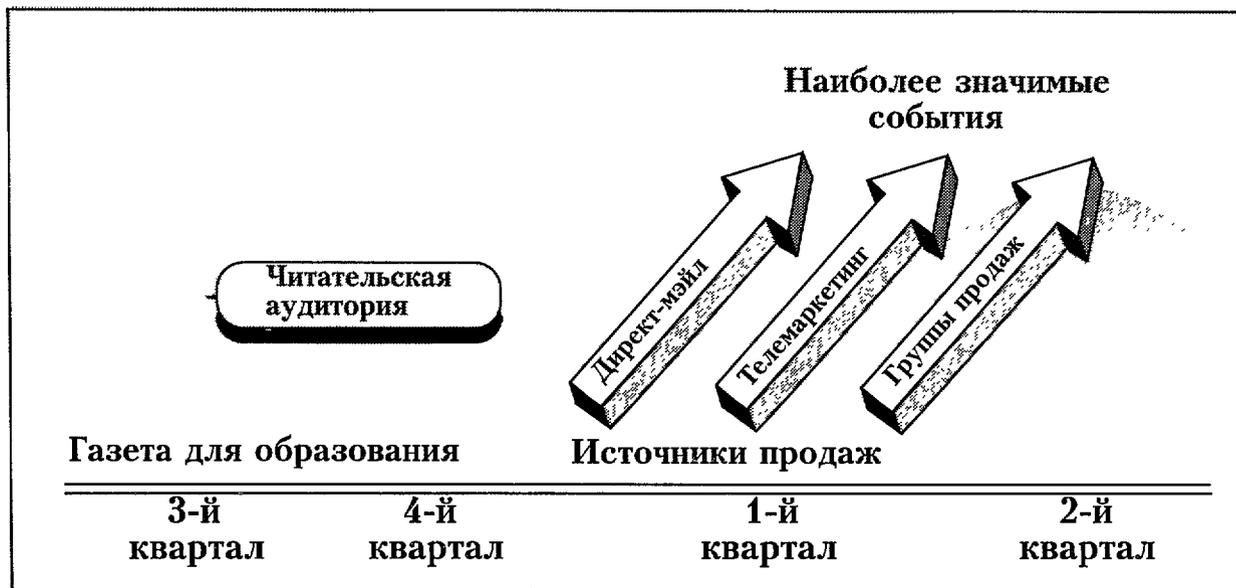
■ Кадры почтальонов включают в себя 77 процентов совершеннолетних и 23 процента несовершеннолетних.

■ Ежемесячный заработок менеджеров зависит от количества жалоб, рассчитываемых на тысячу подписчиков.

- Время доставки газеты: в будние дни - 6.00, по субботам - 6.30, в воскресные дни - 7.00.

■ Отдел имеет дистрибьюторский центр, однако большинство пачек газет для почтальонов оставляет на перекрестках.

### **Курьер-Джорнел** интегрирует стратегию продаж и ресурсы в «Естественный читательский цикл»



Районные менеджеры контролируют прибытие пачек газет, а также маршрут и дороги для обеспечения своевременной доставки газет по назначению.

☐ Повторной доставкой газет занимаются почтальоны, привлекаемые на условиях частичной занятости; срок повторной доставки - один час.

#### **Обслуживание:**

☐ Представители отдела обслуживания издают отчеты о жалобах; в случае серьезных претензий менеджерам и почтальонам вручается «Розовый листок».

☐ Почтальоны штрафуются на 50 центов за каждую допущенную при доставке ошибку; в воскресные дни сумма штрафа составляет полтора доллара.

☐ Сотрудники отдела обслуживания получают материальное вознаграждение за улучшение качества работы, обеспечение «информационного отпускного пакета» и предотвращение отказа от подписки.

#### **Система расчетов:**

☐ Треть подписчиков оплачивает доставку непосредственно в офисе; остальные предпочитают платить почтальонам.

# Мейкон Телеграф, Джорджия

## Время выхода газеты

Утро

## Тираж:

75.442 экз. в период с понедельника по субботу; 105.001 экз. в воскресенье

## Охват городской зоны и рынка газеты:

С понедельника по субботу - 54,60%, в воскресенье - 66,70%

## Рекомендуемая розничная цена подписки:

\$14,96 в месяц (будние и воскресные дни)

## Позитивные результаты:

■ Газета имеет хорошую репутацию в местном сообществе. *Телеграф* основной упор делает на публикацию местных новостей. Газета использует события, происходящие в сообществе, как возможность собрать необходимую информацию о потенциальном заказчике.

■ Следит за нуждами и потребностями подписчиков; создает с этой целью специальные группы и координирует их деятельность.

■ Стержневыми фигурами в деятельности отдела подписки являются руководитель отдела подписки и директор маркетинговой службы.

■ *Телеграф* постоянно следит за качеством предоставляемых услуг; газета предлагает весьма ограниченное количество скидок.

■ Осуществляется контроль за подпиской и доставкой.

■ Газета использует интерактивную голосовую систему «Телли» для получения информации и жалоб от подписчиков, что значительно экономит время сотрудников отдела обслуживания.

■ Использует жалобы как источник информации для улучшения качества обслуживания.

■ Газета стимулирует действия сотрудников отдела обслуживания, предоставляя им широкие полномочия для сохранения читателя. Возникающие вопросы газета решает при участии почтальонов. Газета

требует, чтобы оформление прекращения подписки было разрешено наблюдателем.

■ Газета предлагает систему возврата денег как гарантию качества обслуживания.

■ Осуществляет контакты с районными менеджерами, почтальонами и подписчиками.

■ Ведет активную финансовую политику.

■ Осуществляет материальное вознаграждение верных подписчиков.

Как ответить на вопрос, действительно ли газета стремится к тому, чтобы стать настоящим членом местной общины. Ответ: да, стремится, если в период празднования Цветения Вишни раскрашивает страницы газеты в розовый цвет. *Телеграф* делает не только это, но и гораздо больше. Газета создала себе неплохую репутацию в местном сообществе, что значительно облегчает продажу газеты и подписки. «Вы звоните кому-то или стучитесь в дверь, а люди уже знают, что Вы им не чужой, что Вы - член сообщества», - говорит директор маркетинга газеты Гарри Дэвис. Ключевыми фигурами в вопросах тиража и подписки являются директор отдела подписки и директор службы маркетинга (19). Основная задача для обоих подразделений - способствовать удовлетворению запросов подписчиков и удерживать их.

Кроме высокого качества продаж, *Телеграф* отличает еще одно достижение, позволяющее добиваться низкого уровня утечки подписчиков. Это отличное обслуживание клиентов, а также высокий уровень контактов между сотрудниками и четкая финансовая политика газеты.

Зона распространения *Телеграфа* охватывает 39 округов в центральной Джорджии. Основными конкурентами *Телеграфа* на рынке являются несколько ежедневных газет, правда, меньших по тиражу, а также *Атланта Джорнел* и *Констительюшн*. У

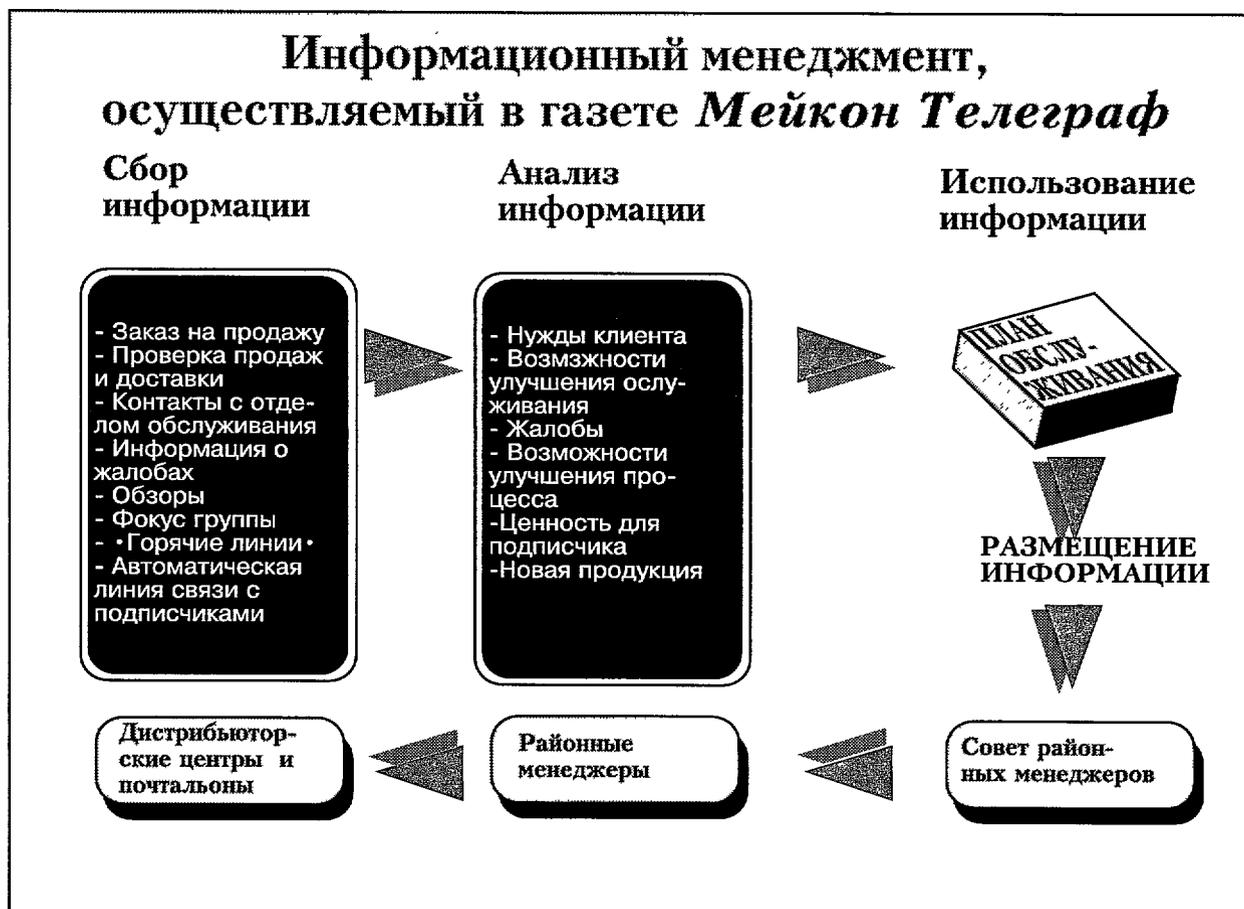
газеты стабильный рынок; однако она сталкивается с более чем серьезной проблемой - уровнем неграмотности среди совершеннолетнего населения, составляющим около 40 процентов.

Исходя из роста тиражей ежедневных газет, входящих в группу «Найт Риддер Инкорпорейшн», *Телеграф* в прошлом году занимал второе место по показателям будних дней и шестое по показателям воскресных.

*Телеграф* поддерживает свою репутацию среди жителей, в частности, рекламой на местном радио и кабельных каналах телевидения (20). Однако другим не менее важным аспектом взаимоотношений газеты с обществом является то, что сотрудники соответствующих отделов называют «культурой вовлеченности в сообщество». Один из примеров такой вовлеченности - программа «Газета для образования». *Телеграф* также участвует в местных ярмарках и фестивалях. Кроме праздника Цветения Вишни, *Телеграф* не обходит вниманием и Персиковый Фестиваль, и Ярмарку в Джорджии, в немалой степени способствуя рекламе проводимого

мероприятия. Для газеты праздники являются не только возможностью повысить местный рейтинг газеты, но и получить необходимую информацию, которую газета будет в дальнейшем использовать при продаже и обслуживании (7). Люди, подходящие к выставочному стенду *Телеграфа* или киоску, где продается газета, автоматически становятся участниками розыгрыша призов. Газета также выступает спонсором, распространяя билеты в цирк, на соревнования по гольфу и предоставляя жителям города возможность взять автографы у игроков любимой бейсбольной команды «Мейкон Брейвз», выступающей в первом дивизионе. Еще один пример информационной политики газеты - ежегодные целевые группы, позволяющие собрать дополнительную информацию, необходимую газете (5).

Решая вопросы продаж, *Телеграф* в первую очередь думает о качестве (29). Газета предоставляет мало скидок и требует предоплаты от новых подписчиков, кроме тех, кто оформил подписку через почтальонов.



Районные менеджеры вместе с сотрудниками телемаркетинга намечают те зоны, которые являются потенциально возможными для осуществления продаж (24). «Если Вы не можете как следует обслужить их, почему бы не начать продавать им свой товар? - спрашивает Дэвис. - Они ведь могут и уйти от нас».

Кроме того, в отделе телемаркетинга существует специальная база данных, включающая в себя информацию о неплательщиках, а также о читателях, проживающих в зонах, где прослеживается тенденция к увеличению утечки среди подписчиков и отмечается недостаточно высокий уровень обслуживания (34).

Сотрудники телемаркетинга получают широкие полномочия при оформлении долгосрочной подписки на условиях оплаты по почте (29). Газета уверена, что низкий уровень текучести кадров среди сотрудников телемаркетинга также способствует повышению качества продаж. Сотрудники телемаркетинга присутствуют на еженедельных собраниях, занимаются специальным ежемесячным тренингом и к тому же находятся под ежедневным присмотром более опытных коллег.

Сотрудники отдела обслуживания проверяют телемаркетинговые заказы, обзванивая подписчиков, собирая и анализируя информацию о сроках подписки и условиях доставки. Обычно это происходит сразу же после заполнения заказа (32).

Чтобы увеличить процент сохранения читателя, *Телеграф* обратился не к массовому торговому решению, неизбежно порождающему впоследствии высокий уровень утечки, а к другим формам, таким, как «Блitz Найтс», когда и почтальоны, и менеджеры осуществляют уличную продажу подписок. Конкуренция между районами способствует увеличению объема продаж.

Осуществление послепродажной политики также способствует сохранению читателя. Как и другие газеты, которые мы посетили в ходе исследования, *Телеграф* осуществляет проверку фактов доставки, однако в отличие от остальных делает это

несколько необычно. Газета использует интерактивную автоматическую голосовую систему «Телли» (64). Система самостоятельно набирает номера телефонов подписчика и просит сообщить, доставлена почта или нет, простым нажатием указанных подписчику номеров его кнопочного телефона (16).

Система «Телли» также отвечает на звонки подписчиков. Те, кто желают пообщаться напрямую с представителем отдела обслуживания, имеют возможность это сделать, а 27 процентов подписчиков «разговаривают» с «Телли». Это значительно экономит время сотрудников отдела, необходимое для решения других задач.

«Телли» запишет полученную информацию о недоставленной в срок газете и даже «займется» отпускной паузой в доставке. Что касается полного прекращения подписки, подписчика просят в этом случае поговорить лично с представителем отдела обслуживания. Причем даже сотрудники отдела не могут решить самостоятельно вопрос о прекращении подписки, вызванном низким уровнем обслуживания. Этот вопрос решается специальным наблюдателем, который должен предварительно убедиться в том, что все возможности удержать подписчика исчерпаны (60).

Отдел обслуживания требует от районных менеджеров предоставления отчета о фактах отказа от подписки (14). Районные менеджеры связываются по телефону с подписчиками, выразившими желание прекратить подписку, с тем чтобы осуществить повторную продажу подписки. Иногда менеджеры стремятся не к полному, а частичному успеху: перевести клиента с семидневной подписки на воскресную или на подписку, ограничивающую общение с газетой только уик-эндом. Практика нацеливает менеджеров на постоянное повышение качества продаж, доставки и обслуживания.

Высокие требования, предъявляемые в *Телеграфе* к качеству доставки, начинаются с гарантии доставки (49). Каждая повторная доставка газеты предполагает компенсацию подписчику 35 центов.

«Если газета не нашла Вас до 6.30 утра, значит, Вы не обязаны за нее платить», - резонно заключает Дэвис. В выходные и праздничные дни повторная доставка сопровождается пакетиком кофе. В каждую повторно доставляемую газету также вкладывается специальная карточка с персональным обращением к подписчику, в которой газета просит его указать, как долго ему пришлось ждать повторной доставки, а также сообщить в редакцию газеты свое мнение о ее рейтинге с точки зрения процесса доставки (50).

Для того чтобы не допустить нарушения обязательства газеты доставлять читательский экземпляр не только своевременно, но и в хорошем состоянии, *Телеграф* требует от почтальонов упаковывать газету в полиэтиленовый пакетик, если вероятность дождя, по мнению метеослужбы, составляет более 30 процентов. *Телеграф* снабжает почтальонов такими пакетами и к пачкам газет, которые оставляет на перекрестках, добавляет листочек с информацией, следует ли принимать в тот или иной день специальные меры предосторожности.

*Телеграф* выпускает обзоры о деятельности отделов подписки и обслуживания. Это дает возможность зримо убедиться в том, насколько подписчик удовлетворен качеством обслуживания (2). Регулярно публикуемые обзоры показывают, насколько четко отлаженная процедура доставки важна для подписчика. Поэтому газета постоянно требует от почтальонов каждый день доставлять газету в одно и то же определенное для этого место. Одно наблюдение: многие читатели любят, чтобы газету доставляли на крыльцо дома, но никому не хочется дополнительно оплачивать эти услуги. Обзор также помогает газете составлять ежегодный план обслуживания, который включает в себя все основные запланированные мероприятия, направленные на повышение тиража, и ресурсы, необходимые для осуществления этого плана (63) (80).

*Телеграф* использует трехуровневую систему отчетности (53) (54). Первый промах в доставке фиксируется обычным

образом: газету доставляют вторично, а почтальона предупреждают. Если в отдел обслуживания в течение 30 дней поступает повторная жалоба от того же лица, отдел готовит короткую справку «SOS», которую отправляет районному менеджеру и соответствующему наблюдателю. Если в течение последующих 30 дней тот же клиент еще раз обращается с жалобой, отдел обслуживания направляет специальную докладную записку руководителю службы подписки Кейджер Ли. «Обычно все кончается именно здесь», - говорит Ли, которая лично пытается разобраться, почему проблема не была решена ранее. В настоящее время *Телеграф* зарегистрировал следующие показатели претензий со стороны подписчиков: 8 жалоб на тысячу читателей в будние дни и 1,3 - 1,6 жалоб в воскресные, что превышает показатели, сформулированные как задача: соответственно 1,5 и 2,5.

Представители отдела обслуживания уполномочены руководством газеты предоставить кредит сроком до двух месяцев. Для решения проблем обслуживания они могут позвонить почтальону, связаться с клиентом и провести трехсторонний разговор типа телефонной конференции (56).

В рамках программы тренинга сотрудники отдела доставки и диспетчеры периодически выходят на участок вместе с почтальоном (75). Это помогает сотрудникам лучше понять, что происходит, после того как редакция инициирует служебный звонок. В качестве тренинга районным менеджерам приходится отвечать на звонки подписчиков.

Несмотря на то, что *Телеграф* пользуется вышеуказанной голосовой автоматической системой при контактах с подписчиками, газета в полной мере сознает, что наибольшая коммуникационная ценность - живое общение. (Обычно эта форма контактов ассоциируется с маленькими газетами. С этой точки зрения основной лозунг газеты говорит о многом: «Большая для того, чтобы служить Вам, и слишком маленькая для того, чтобы познать Вас». Для поддержания

постоянных контактов с подписчиком  
*Телеграф*:

■ Проводит «Ночные звонки», когда районный менеджер допоздна остается на рабочем месте, чтобы отвечать на звонки подписчиков. Газета развивает эту тему в дальнейших номерах и публикует фотографии районных менеджеров (5).

■ Проводит «Контактные дни», когда руководство службы подписки, включая директора службы подписки Ли и директора службы маркетинга Дэвиса, разносит не доставленные в силу ряда причин газеты и отвечает на жалобы и претензии подписчиков (72).

■ Ежемесячно рассылает до двухсот карточек лицам, обращавшимся с жалобами, в которых рассказывает о принятых для улучшения ситуации мерах (4).

■ Ежемесячно рассылает до двухсот карточек лицам, не обращавшимся с жалобами, чтобы услышать их мнение о качестве обслуживания и возможных путях совершенствования системы доставки и обслуживания в целом (6).

На первой полосе *Телеграф* периодически публикует материал в рубрике «Откровенный разговор» с участием читателя.

*Телеграф* поддерживает тесные контакты с персоналом доставки (74). Раз в квартал районные менеджеры в течение дня ведут обстоятельный разговор о том, как улучшить связь с почтальонами, а также их обучение и систему продаж. Совет районных менеджеров собирается чаще и обсуждает проблемы оперативного характера, а также вопросы, поставленные на ежеквартальных совещаниях.

Чтобы помочь сотрудникам глубже понять суть проблем и сконцентрировать внимание на достижении глобальных задач, газета использует различные виды техники менеджмента для четкого описания происходящих процессов (77). Она также использует с этой целью многофункциональные команды, работа которых приближает к ответу на вопрос, как повысить эффективность производства (78). Сотрудники отдела подписки внесли много полезных предложений, позволивших сэкономить время на участке

«типография - дистрибьюторский центр». К менеджерам по подписке часто обращаются с просьбой принять участие в составлении новостийных блоков и подсказать пути улучшения качества оформления и печати (76).

*Телеграф* также проводит регулярные встречи с почтальонами (47). Почтальоны имеют возможность задать вопросы, выразить свои пожелания и поделиться разочарованиями. Однако лучший способ общения с почтальонами, который избрала газета, - встречи с ними в дистрибьюторских центрах. Газета стимулирует участие почтальонов в продажах и мероприятиях по повышению качества обслуживания. С этой целью газета использует программу «Игл Авард», основанную на анализе ошибок, допущенных в обслуживании клиентов. Почтальоны получают материальное вознаграждение в зависимости от количественных показателей, в частности, от общего срока подписок, оформленных при их непосредственном участии. Также газета стимулирует более глубокое знакомство почтальонов с информацией о доставке, жалобах и претензиях подписчиков (52).

Кроме качества продаж и уровня обслуживания, *Телеграф* считает ключевым моментом в сохранении числа подписчиков продуманную финансовую политику. По словам Дэвиса, «...увеличение сумм полученных Вами денег увеличит и тираж Вашей газеты». Он подчеркивает важность своевременности получения денег от подписчиков; в этом случае возрастающие счета не станут для читателей стимулом отказа от подписки. Представители отдела обслуживания звонят неплательщикам, используя последний шанс убедить их не отказываться от подписки. Вопрос о прекращении подписки, как и доставки, не может быть решен без согласия наблюдателя, который должен иметь возможность убедиться в том, что все меры, способные сохранить подписчика, исчерпаны (65).

И наконец, газета уделяет внимание покупателям отдельных номеров, надеясь со временем перевести их в разряд подписчиков (56). Программа «Постоянный покупатель»

предусматривает скидку в 50 центов со стоимости воскресного номера для читателей, купивших четыре будничных номера.

## Профильная оценка:

### Информационный менеджмент:

- Анализирует причины недовольства подписчиков, источники продаж, а также основания прекращения подписки и возможности удержать читателя.
- Получает необходимую информацию, используя исследования читательской аудитории, деятельность целевых групп и события, происходящие в местном сообществе.
- Выпускает ежемесячно два основных обзора: жалобы подписчиков и предложения по улучшению качества работы, поступающие от читателей, ранее не обращавшихся с жалобами.

### Продажи:

- Источники: телемаркетинг, районные менеджеры, почтальоны, киоски и почтовая связь.
- Сотрудники телемаркетинга используют информацию о прекращении подписки для осуществления повторных продаж.
- Газета стимулирует оформление подписки на возможно более долгий срок при оплате по почте.
- «Телемаркетинговые» продажи проверяются немедленно.
- Газета ежемесячно проводит операции по продаже подписки силами почтальонов и районных менеджеров.
- Использует специальную карточку «Постоянный покупатель», предусматривающую скидку в 50 центов со стоимости воскресного номера для читателей, купивших четыре отдельных номера газеты в будние дни.

### Доставка:

- Доставкой занимаются только совершеннолетние лица.
- Процент ежегодного обновления кадров: среди почтальонов - 63,7 процента, среди районных менеджеров - 11 процентов.

- Доставка гарантируется по будним дням в 6.30, по воскресным дням - в 7.30.
- Использует три дистрибьюторских центра в городской зоне, а также склады металлолома за пределами города (в качестве места складирования пачек газет для почтальонов).
- Анализирует маршрут и участок обслуживания для обеспечения качественной работы почтальонов.
- В отдельных районах предусмотрен 30-минутный стандарт для повторной доставки поврежденной или недошедшей до подписчика газеты.

### Обслуживание:

- Использует систему «Телли» для получения информации о начале подписки и приостановок на период отпусков.
- Требуется от районных менеджеров лично перепроверять факты временного прекращения подписки на время отпусков.
- Выделяет средства на закупку полиэтиленовых пакетов для доставки и информирует почтальонов о целесообразности их использования (30-процентная вероятность дождя, мокрая почва и пр.).
- Стимулирует повторную доставку газет почтальонами.
- Устанавливает трехуровневую систему классификации жалоб.
- В случае поступления пяти и более жалоб от подписчиков, проживающих на одном участке, сотрудники отдела обслуживания предупреждают районных менеджеров о возможных проблемах, которые могут возникнуть на другое утро.
- Проводит «Ночные звонки», когда районные менеджеры допоздна остаются на рабочем месте, чтобы ответить на звонки подписчиков.
- Проводит «Контактные дни», когда менеджеры более высокого уровня отвечают на звонки подписчиков и лично осуществляют повторную доставку газет.
- Для получения информации от подписчика используется система «Телли», позволяющая в дальнейшем отслеживать повторную доставку.
- Вопрос о прекращении подписки по причине низкого уровня обслуживания не решается без подтверждения наблюдателя

невозможности сохранить подписчика.

■ Стимулирует уезжающих на время отпуска воспользоваться «Информационным отпускным пакетом», спонсирует выпуск «Газеты для образования».

**Финансовая политика:**

■ 44 процента подписчиков переводят

деньги по почте; 56 процентов платят непосредственно почтальонам.

■ Подчеркивается, что своевременное получение чеков способствует сохранению числа подписчиков.

■ Вопрос о прекращении подписки по причине неуплаты не может быть решен без подтверждения наблюдателем.

# Дейли Оклахоман, Оклахома Сити

## Время выхода газеты:

Утро

## Тираж:

С понедельника по пятницу - 224.451 экз., в субботу - 216.132, в воскресенье - 323.107

## Охват городской зоны и рынка газеты:

С понедельника по пятницу - 48,75 процента, в субботу - 47,44 процента, в воскресенье - 69,56 процента.

## Рекомендуемая розничная цена подписки:

\$12,85 в месяц с учетом воскресного номера

## Позитивные результаты:

■ С трех до четырех месяцев расширен срок подписки на условиях предоплаты; исключены из практики повторные уведомления.

■ Дополнительные льготы через Клуб разумных выплат для подписчиков на условиях предоплаты.

■ Газета определяет зоны распространения и предусматривает многочисленные вкладки, содержащие ценную для читателей информацию.

■ Проводится анализ начала подписки и прекращения, проблем сохранения читателя в зависимости от источника продаж, предложения, периода времени, района и состояния дорог.

■ При оформлении «телемаркетинговой» подписки обязательна предоплата; отмечается большая роль районных менеджеров в осуществлении продаж.

■ Происходит постепенное уменьшение числа скидок вплоть до перевода всех подписчиков на условия полной оплаты.

■ Достигнут высокий уровень обслуживания; осуществляются контакты с почтальонами в дистрибьюторских центрах; ведется мониторинг своевременности доставки.

■ Газета проводит эффективную политику в

области сохранения подписчиков.

■ Новым подписчикам высылается буклет «В помощь читателю»; анализируются все факты начала подписки и обращения читателей с жалобами.

■ Газета снабжает почтальонов специальными формами для оформления оплаты с внесенными данными каждого подписчика.

Когда *Дейли Оклахоман* увеличила минимальный срок подписки на условиях предоплаты с трех до четырех месяцев, это ознаменовало собой выбор газетой определенной политики в области продажи подписки. Это не только облегчило сохранение подписчиков, но и значительно сократило ежегодные накладные расходы.

Газета отдает себе отчет в том, что вопросы сохранения читателя являются делом всей газеты, а не только проблемой тиражей и подписки (68). Директор службы подписки Геральд Битти считает, что учет потребностей и интересов читателя - основной инструмент, пользуясь которым можно сделать газету по-настоящему ценной и интересной и удержать подписчиков в течение максимально долгого срока.

Уровень утечки среди подписчиков *Дейли Оклахоман* ниже средних показателей. Среди причин этого явления отметим следующие: газета постепенно отучает читателя от системы скидок; отмечается высокий уровень доставки; газета пытается сделать все возможное, чтобы не допустить прекращения подписки читателем, оплачивающим доставку непосредственно почтальону.

Будучи газетой общегосударственного уровня, *Дейли Оклахоман* находится в состоянии конкурентной борьбы с рядом

других изданий. Она не только соперничает с 35 газетами на местном рынке - от ежедневных и еженедельных до газет с плавающим тиражом, - но и с ежедневными газетами на государственном рынке. В последние годы рынок газеты можно назвать достаточно стабильным.

*Оклахоман* достаточно осторожна для того, чтобы не делать резких шагов, которые могут привести к потере подписчиков (30) (69). Например, когда газета увеличила минимальный срок подписки с трех месяцев до четырех, это стало результатом предварительно проведенного эксперимента. Сначала система была опробована на различных группах подписчиков и лишь после этого руководство решилось на увеличение срока подписки. Одновременно с этим газета исключила из практики все повторные уведомления. В результате этих действий многие подписчики стали получать всего три счета вместо восьми, которые они получали прежде.

Для обеспечения высокого качества газета требует предоплаты при оформлении всех телемаркетинговых продаж (22) (28). Сотрудники телемаркетинга соглашаются принять оплату карточкой по данным, переданным по телефону; районный менеджер посещает подписчика или отправляет ему карточку с вложенным и оплаченным конвертом. Сотрудники телемаркетинга имеют полномочия продавать подписки на условиях оплаты карточкой (52).

В условиях разработанной компенсационной системы газета платит большие комиссионные на продажу без скидок или с небольшими скидками; при продажах с большими скидками комиссионные уменьшаются (29).

Хотя газета и практикует сокращения системы скидок, она иногда пользуется ими для того, чтобы перевести подписчиков только воскресного номера в «семядневные» подписчики. Так шаг за шагом газета сокращает систему скидок, намереваясь перевести отношения с подписчиком на условия полной оплаты стоимости подписки. Повторяем, при необходимости газета пока

обращается к этой возможности (29) (31).

Для того чтобы показать важность постоянной подписки для газеты, создан специальный Клуб оптимальной оплаты, куда входят клиенты, оформившие подписку на условиях предоплаты. При возобновлении отношений с газетой подписчик получает в качестве вознаграждения видеокассету или книгу (28) (58) (65).

В течение трех дней после того, как у газеты появился новый подписчик, он получает от *Дейли Оклахоман* краткий путеводитель для читателя, где указаны основные разделы и рубрики газеты, а также почтовую карточку с подтверждением оформления подписки и номера телефонов основных подразделений газеты (56). Сотрудники соответствующих отделов звонят подписчику и проверяют факт начала доставки газеты.

*Дейли Оклахоман* тщательно отслеживает все случаи прекращения и начала подписки, анализирует источники продаж и сохранение читателя с учетом таких факторов, как предложение, период времени, район и участок (3). Газета использует информацию о начале подписки для оценки эффективности ее продвижения на рынке и технологии продаж. Эти данные используются при организации телемаркетинговых кампаний. Это также дает возможность провести анализ, какие читатели будут в дальнейшем образовывать группы подписчиков, наименее подверженных утечке (10). Эта информация ежедневно доводится до сотрудников редакции и наблюдателей.

Для того чтобы наиболее глубоко удовлетворить потребности читателей в местной информации, *Дейли Оклахоман* публикует специальные зональные выпуски новостей местного сообщества. Эти выпуски выходят три раза в неделю - по понедельникам, средам и пятницам (8). Отдел новостей доводит информацию о спросе на новостийный материал до отдела подписки, с тем чтобы его сотрудники могли способствовать продвижению на рынке этих специальных выпусков, большее количество которых реализуется через розничную продажу (73) (75). Один из последних шагов газеты в области

информационной технологии - составление 271-параметрового классификатора изучения рынка. Классификатор позволяет анализировать демографические особенности местности и сделать рекламу целевой, т.е. нацеливать ее каждый раз на избранную рекламодателем аудиторию (18).

Ключевыми фигурами при продаже подписки на газету являются районные менеджеры (19). Ежегодно не менее 33 процентов дохода составляют поступления с продаж и средства от увеличения тиражей. Районные менеджеры осуществляют продажу подписки, посещая читателя у него дома. Для этой цели они используют специальные команды и ассистентов менеджеров. Они также получают кредит на продажу подписки при оформлении «телемаркетингового» заказа.

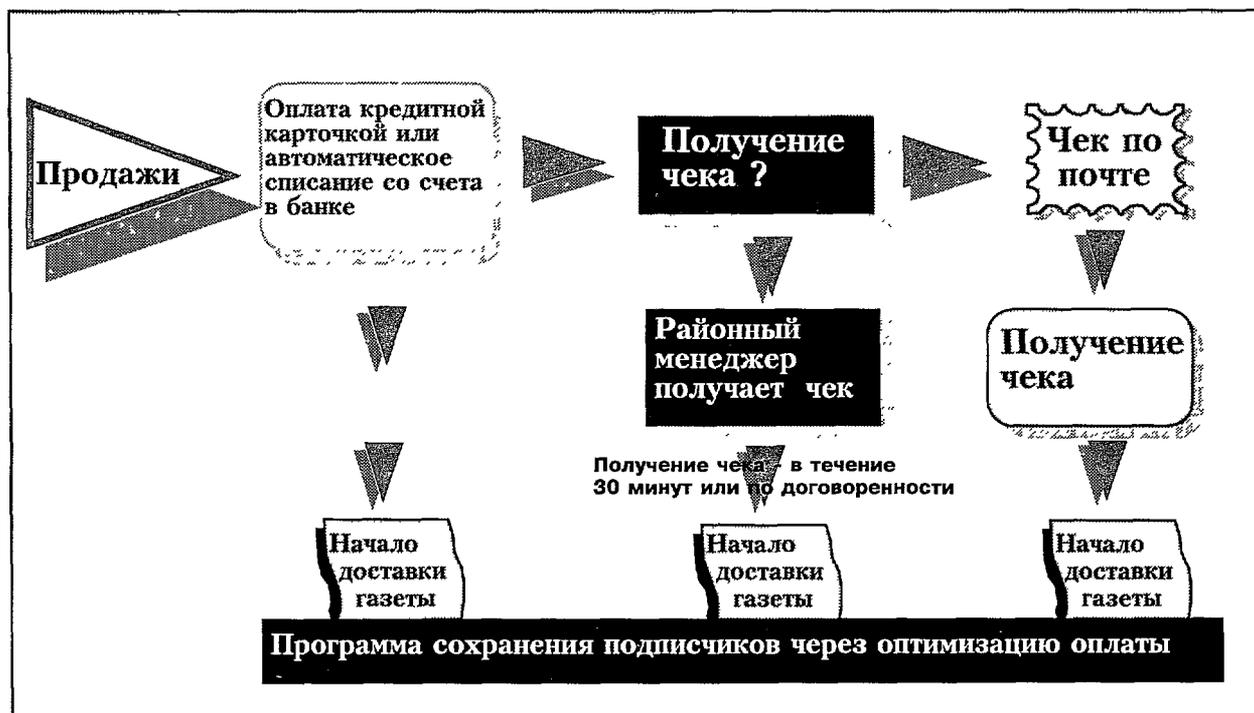
Газета подводит полугодовые и ежегодные итоги деятельности районных менеджеров, в которых оценка обслуживания играет не последнюю роль (44). Газета стимулирует повышение качества обслуживания путем

осуществления целого ряда специальных программ (44). Добросовестный труд отмечается поздравительными открытками, вручением звания «Лучший менеджер», праздничными обедами, которые устраивает газета для районных менеджеров, добившихся высоких показателей в обслуживании воскресных клиентов. Работа лучших менеджеров также отмечается в отчетах о деятельности различных отделов газеты, публикуемых ежедневно (14).

Повышению качества обслуживания и доставки газета во многом обязана претворению в жизнь принципа «Забудь поругать, не забудь похвалить» (42). После того как газета начала публично отмечать все позитивные стороны деятельности менеджеров и почтальонов, показатель количества жалоб на число доставок изменился с 350 до 800, и это в течение всего трех месяцев! В настоящее время этот показатель составляет 1 тысячу (52).

*Дейли Оклахоман* следит за временем выхода газеты из печати и поступления

## Программа оптимальной оплаты газеты *Дейли Оклахоман* Сокращение утечки путем использования предоплаты



газет к почтальону, чтобы обеспечить своевременную доставку подписчику (39). В 1990 году *Дейли Оклахоман* открыла свой первый дистрибьюторский центр в черте города для обеспечения безопасности продукции и условий работы сотрудников, привлекаемых к работе на контрактных условиях (36). Впоследствии у газеты появилось еще семь центров; это позволило сотрудникам газеты осуществлять постоянные контакты с почтальонами и работающими по контракту и оперативно решать все возникающие в ходе доставки проблемы

Представители отдела обслуживания - «первая линия обороны» в предотвращении отказа от подписки - получают материальное вознаграждение за «спасенные» подписки и имеют полномочия предложить подписчику до двух недель бесплатной доставки (60). В рамках программы «Клиент», осуществляемой газетой, сотрудники отдела обслуживания получают наличные в том случае, если берут на себя контакты с разгневанным подписчиком, выслушивают жалобы и претензии и сообщают дополнительно о принятых мерах (48).

Еще одной мерой, призванной сохранять число читателей газеты, является программа сборов (66). В свое время почтальоны, разносившие *Дейли Оклахоман* и представлявшие собой стопроцентно совершеннолетнюю группу, быстро решали вопрос с неплательщиками из числа тех, кто предпочитал отдавать деньги непосредственно почтальону, - доставка прекращалась. Тогда газета пригласила двух пенсионеров, ранее работавших наблюдателями за подпиской, и назначила их собирать деньги с такого рода подписчиков и возобновлять отношения газеты с ними. Новые сотрудники контактировали с неплательщиками по телефону или по почте и в 70 процентах случаев добились успеха! Газета выплатила им половину той суммы, которую они сберегли. После этого количество отказов в доставке со стороны почтальонов резко пошло на убыль, а программа, напротив, успешно развивается.

Преследуя цель улучшить процедуру

получения денег с подписчиков, газета также требует от почтальонов заполнения специальных бланков с информацией о плательщиках. Это, с одной стороны, способствует повышению профессионализма почтальонов, с другой стороны, позволяет газете поддерживать на современном уровне базу данных об этой важной стороне отношений с подписчиками (65).

## Профильная оценка:

### Информационный менеджмент:

- Отслеживает начало и прекращение подписки, анализирует зависимость утечки и сохранения подписчиков от источника продаж, торгового предложения, периода времени, района проживания и участка распространения газеты.
- Классифицирует жалобы, поступающие от подписчиков, по категориям.
- Готовит ежедневные отчеты о фактах начала и прекращения подписки, жалобах и поступлениях в бюджет.
- Информировать редакцию и отдел рекламы о причинах прекращения подписки.

### Продажи:

- Источники включают в себя телемаркетинг, отдел обслуживания, районных менеджеров и почтальонов, а также специальные выпуски, посвященные проблемам рынка, и вкладки в газету.
- Набор районных менеджеров осуществляется по принципу их потенциала в области продаж; менеджеры получают компенсацию за успехи в осуществлении продажи подписки.
- Для районных менеджеров предусмотрены тренинговые программы в области продаж.
- Используется многоступенчатая программа, направленная на увеличение срока подписки и уменьшение скидок.
- Для подписчиков, согласившихся на предоплату годичной подписки, предусмотрена 10-процентная скидка.
- При оформлении телемаркетинговых продаж предоплата является обязательным условием.
- Сотрудникам телемаркетинга

предоставляется право на 2-процентный бонус при оплате кредитной карточкой; это, как правило, удваивает число заказов, оплачиваемых кредитной карточкой.

■ Газета не предлагает обновить подписку на условиях предоплаты на меньший срок, чем нынешняя подписка данного лица.

#### **Доставка:**

■ Доставкой занимаются только совершеннолетние лица.

■ Годовой процент обновления кадров среди почтальонов - 35 процентов, среди районных менеджеров - 10 процентов.

■ Газета располагает восемью специальными центрами, обеспечивающими чистые, сухие помещения для работы почтальонов, ежедневный контакт с ними, условия для хранения газет, возможность упаковать надлежащим образом вкладки к газете, а также быстрое решение все возникающих проблем.

■ Стандарт доставки газеты по времени: 6.00 - в будние дни и 7.00 - по воскресеньям.

■ Почтальоны оставляют газеты на автомобильном подъезде к дому.

Исключение составляет доставка в неблагоприятных погодных условиях, когда газета доставляется в полиэтиленовом пакете, предохраняющем ее от влаги, и почтальоны оставляют газету на траве, чтобы не порвать упаковку.

■ За доставку каждому новому читателю путеводителя по газете почтальоны получают по 5 центов.

#### **Обслуживание:**

■ Работа районных менеджеров оценивается прежде всего по количеству жалоб и степени

удовлетворения подписчиков качеством обслуживания.

■ Для обеспечения продаж и сохранения подписки газета практикует вознаграждение районных менеджеров в размере 2 долларов ежемесячно за достижение показателей, превышающих аналогичные по прошлому году.

■ Постоянно уделяется внимание повышению качества доставки.

■ Представители отдела обслуживания имеют полномочия предложить подписчику бесплатную доставку газеты на срок до двух недель.

■ Практикуется система материального вознаграждения представителей отдела обслуживания за сохранение подписчиков, перевод оплаты на систему кредитных карточек, а также за убеждения подписчика воспользоваться отпускным информационным пакетом, вместо того чтобы прекращать подписку на время отпуска.

#### **Система расчетов:**

■ 30 процентов подписчиков вносят предоплату через офис; остальные платят почтальонам. Газета надеется в течение трех лет перевести все расчеты с подписчиком на систему оплаты через офис.

■ Предпринимаются попытки получить деньги от лиц, чья подписка была прекращена из-за неуплаты, и возобновить подписку.

■ Газета требует от почтальонов заполнения специальных бланков с информацией о плательщиках. Это способствует повышению профессионализма почтальонов и позволяет газете поддерживать на современном уровне соответствующую базу данных.

# Рено Газетт-Джорнел

## Время выхода газеты:

Утро

## Тираж:

С понедельника до субботы - 66.460 экз., в воскресенье - 83.963 экз.

## Охват городской зоны или рынка газеты:

С понедельника до субботы - 42,30 процента, в воскресенье - 52, 63 процента.

## Рекомендуемая розничная цена подписки:

\$3.25 в неделю при семидневной доставке

## Позитивные результаты:

■ Большое значение придается обслуживанию подписчика.

■ Для того чтобы иметь представление об удовлетворении подписчиков качеством обслуживания, ежемесячно опрашиваются более 500 человек.

■ Четко прописаны функции сотрудников отдела подписки.

■ Составляется база данных о читателях, включающая в себя информацию о начале подписки, причинах прекращения и пр. Это дает возможность проводить анализ и предпринимать меры для сохранения постоянного числа подписчиков.

■ Мало практикуются скидки; заказы немедленно проверяются.

■ Газета стимулирует введение системы предоплаты, проводит наступательную финансовую политику в этом направлении.

■ Практикует работу районных менеджеров «в паре».

■ Привлекает к работе с потенциальными подписчиками квалифицированные кадры.

Атмосферу газеты *Рено Газетт-Джорнел* можно охарактеризовать следующим образом: «Главное - читатель». Она начала складываться год назад, когда сотрудников отдела обслуживания стали называть «представителями службы удовлетворения запросов клиента». Как говорит директор отдела подписки Терри Н. Томпсон, «...мы постоянно помним и говорим о том, что

обслуживание читателя есть наша главная задача. Это краеугольный камень в решении проблемы сохранения подписчика».

Решая проблему сохранения подписчиков, отдел подписки использует классификацию читателей и стратегию продаж. Более чем шесть других посещенных нами газет, *Рено Газетт-Джорнел* рассматривает в качестве постоянной мишени подписчиков, имеющих тенденцию к «выпадению». Затем газета рассматривает возможные пути решения и реализует их. Поскольку газета широко не практикует систему скидок, количество читателей, желающих воспользоваться специальными предложениями, не так велико. А практика предоплаты накладывает на газету огромную ответственность за качество обслуживания.

*Газетт-Джорнел* использует множество нетрадиционных методов работы на нетрадиционном рынке. Рено имеет самую меняющуюся и мобильную общину в Соединенных Штатах. Одна цифра: 51 процент населения проживает в квартирах и «домах на колесах». Индустрия развлечений и азартных игр предполагает большое количество обслуживающих работников, а стиль их жизни предполагает высокий процент розничной продажи газет. Примерно 35 процентов ежедневного тиража распространяется через розничную продажу, в воскресенье - до 45 процентов. *Рено Газетт-Джорнел* не сталкивается с проблемой жесткой конкуренции со стороны других газет.

Функциональная структура отдела подписки в *Рено Газетт-Джорнел* нарушает традиционные представления о газетных традициях (19) (67). Отдел поделен на три функциональных подотдела, отвечающих за: а) маркетинг и продажу, б) операции и технологию и в) удовлетворение потребностей читателя.

Отходя от традиционного бизнес-подхода, *Газетт-Джорнел* считает, что показатель количества жалоб на тысячу подписчиков - не лучшее мерило качества обслуживания. (Томпсон, номер телефона которого появляется в газете каждый день, обеспокоен в большей степени тем, что у газеты могут быть подписчики, недовольные обслуживанием, но не пишущие жалоб, а хранящие молчание. Такие подписчики могут принять кардинальное решение о разрыве отношений с газетой. (72) Вместо анализа этого показателя, газета ежедневно посылает подписчикам специальные карточки, в которых просит ответить на вопросы об уровне обслуживания (2) (63). Примерно 30 - 40 процентов заполняют и высылают карточки. 95 ответивших считают обслуживание хорошим или отличным. Карточки отправляются как наугад, «вслепую», так и подписчикам, проживающим в районах, где, по мнению газеты, могут возникать определенные проблемы с доставкой.

Газета не классифицирует жалобы читателей по категориям. Ответственные лица предпочитают не сортировать жалобы, а решать вопросы, вызвавшие их. «Люди переживают не от того, что имеют претензии, - говорит Томпсон. - Они переживают тогда, когда на них не реагируют» (4). Еженедельные отчеты фиксируют количество жалоб, в том числе повторных.

Сотрудники отдела, следящие за качеством обслуживания, выносят замечания районным менеджерам за жалобы и претензии, высказанные подписчиком. Повторные жалобы фиксируются в так называемом «горящем листке». Это, по сути дела, является настоящим требованием к менеджеру срочно решить проблему. Представители отдела звонят подписчику по меньшей мере три раза в течение следующих двух недель и выясняют, решился ли вопрос и не возникает ли подобная проблема вновь. Сотрудники отдела также проверяют телемаркетинговые продажи и начало доставки. Газета не советует почтальонам оставлять номера своих телефонов подписчикам, предпочитая, чтобы те сами

звонили в редакцию с жалобами и претензиями.

Представители отдела уполномочены выделять суммы до 13 долларов в качестве компенсации или кредита. Когда возникает ситуация возможной приостановки подписки, они спрашивают подписчиков: «Что мы можем сделать для того чтобы Вы остались с нами?» И даже если удержать подписчика не представляется возможным, вопрос высвечивает действительную причину отказа от подписки (61). Для того, чтобы «развести» продажу и обслуживание, представители службы удовлетворения запросов клиента передают сотрудникам телемаркетинга информацию об отказах, используемую последними при перепродажах подписки.

В отличие от общепринятой практики, принятой во многих газетах, в *Газетт-Джорнел* районные менеджеры не занимаются продажами, повторными доставками и не отслеживают начало доставки, поэтому могут всецело сосредоточиться на обслуживании подписчика. Как говорит оперативный менеджер Скотт Ландерс, «они затыкают горловину воронки и не дают вылиться подписчикам». Газета также создает «смешанные группы», состоящие из районных менеджеров соседствующих районов, чтобы менеджеры оказывали друг другу помощь (35) (71). Примерно 20 - 25 процентов бонусов, получаемых менеджерами, есть результат такой командной работы, остальные 75 - продукт выполнения индивидуальных профессиональных задач. Комитет районных менеджеров ежегодно рассматривает планы поощрения и помогает в постановке задач.

Районные менеджеры принимают участие в определении маршрута и участка, который, как правило, не превышает 250 частных владений. Менеджеры и почтальоны получают вознаграждение за высокое качество обслуживания подписчиков.

Газета считает, что четко отлаженная связь во многом предопределяет высокий уровень обслуживания. Районные менеджеры раз в неделю проводят встречи и

поддерживают на должном уровне контакты с почтальонами через мобильные дистрибьюторские центры газеты, представляющие собой большие грузовые фургоны (36).

*Рено Газетт-Джорнел* определяет критические сроки различных стадий производства газеты, чтобы почтальоны имели достаточно времени для своевременной доставки подписчику. Так, например, фургоны должны забрать пачки газет из типографии не позднее 3.30 утра.

Чтобы увеличить объем продаж и число читателей, *Рено Газетт-Джорнел* концентрирует основное внимание на подписчиков, имеющих тенденцию к разрыву с газетой. Ведь совершенно очевидно, что верные подписчики не нуждаются в дополнительных обхаживаниях, а для людей, никогда ранее не подписывавшихся на газету, неоднократные предложения о подписке станут просто раздражающим фактором.

В 1992 году *Рено Газетт-Джорнел* составила специальную базу данных по подписчикам газеты и занесла в пять разных разделов всех читателей - от верных друзей газеты, подписывающихся постоянно уже более пяти лет, до людей, никогда ранее не выписывавших газету (8) (24). Затем газета внесла каждого жителя в соответствующую категорию базы. Томпсон образно сравнивает этот процесс с яйцами, катящимися по наклонной плоскости. Яйца разного размера падают в отверстия соответствующего диаметра; также и подписчики попадают в различные категории, в зависимости от информации, которой располагает газета. Раз в три месяца газета анализирует ситуацию и вносит изменения в базу данных. Последние изменения показали следующие цифры: из 35 тысяч подписчиков 27 процентов могут расцениваться как «потенциально покидающие» газету.

В рамках программы, основанной на вышеупомянутой базе данных, газета направила купон на четыре месяца бесплатной подписки лицам, вошедшим в список в качестве «пассивно уходящих». 10 процентов откликнулись, говоря, что

хотели бы попробовать подписаться на небольшой срок. И 57 процентов из них стали позднее подписчиками через телемаркетинговые услуги.

Для того чтобы и в дальнейшем иметь возможность активно влиять на процесс утечки читателей, газета связывает воедино информацию о подписчиках с данными демографического и психографического характера из других баз данных (9). Например, газета знает, какие подписчики уже больше двух лет дружат с газетой и к тому же живо интересуются вопросами моды.

Накопив так много информации, газета стала всерьез опасаться возможного «аналитического паралича». Недавно установленные изобразительные новшества позволяют высвечивать на экране большое количество разнообразной информации.

Учитывая текучесть местного рынка, *Газетт-Джорнел* вынуждена проводить активную политику в области продаж. Квалифицированные специалисты звонят людям с тенденцией стать подписчиками и пытаются убедить их сделать этот шаг. Это прежде всего добровольные подписчики на выходные и воскресные номера; подписчики, приостанавливающие отношения с газетой на период отпуска; бывшие подписчики, у которых есть четкое представление о том, почему они прекратили подписку, и, наконец, люди, не оформившие подписку, но заинтересованные в размещении той или иной информации в газетных вкладках (25) (30). Все они зафиксированы в соответствующих целевых списках.

Все новые заказы на подписку должны быть оформлены на условиях предоплаты, хотя в отдельных районах подписчики имеют возможность через три месяца после того, как истекает сумма предоплаты, рассчитываться с почтальонами; на территории 40 процентов участков обязательна предоплата (28). В планы газеты входит оформление подписки в течение 24 часов со времени поступления заказа. Все новые заказы немедленно ставятся на контроль (32).

*Рено Газетт-Джорнел* считает, что вопрос подписки - дело всей газеты и редакция, в

частности, заинтересована во всестороннем решении этого вопроса, включая продажу за наличные части тиража (17) (71).

## **Профильная оценка газеты:**

### **Информационный менеджмент:**

- Фиксирует начало и прекращение подписки, срок действия подписки и связывает эти показатели с демографическими и психографическими данными из других компьютерных баз.
- Проводит классификацию различных категорий читателей в зависимости от имеющейся информации.
- Фиксирует жалобы, в том числе повторные; выпускает еженедельные отчеты.
- Анализирует причины прекращения подписки.

### **Продажи:**

- Источники: телемаркетинг, группы по продаже, почтовая связь, вкладки и специальные события.
- При оформлении новых заказов требуется предоплата; подписчики получают бонусы при оплате кредитной картой.
- Читатели могут оформить бесплатную пробную подписку на небольшой срок; это способствует превращению покупателей отдельных номеров в подписчиков с доставкой на дом.
- Для сотрудников телемаркетинга предусмотрен двухдневный начальный тренинг, а также обучение в процессе работы.
- На телемаркетинг выделяется еженедельно 200 долларов.

### **Доставка:**

- Доставку осуществляют 70 процентов совершеннолетних и 30 процентов несовершеннолетних сотрудников.
- Обновление кадров среди почтальонов составляет ежегодно 90 процентов; среди районных менеджеров - 20 процентов.
- Почтальоны оставляют прессу на автомобильном подъезде к дому, если специфические условия, в частности, погодные, не требуют иного; около трети газет доставляется на крыльцо дома.
- Еженедельно проходят встречи районных менеджеров; менеджеры ежедневно встречаются с почтальонами в мобильных дистрибьюторских центрах.

### **Обслуживание:**

- Повторная доставка газеты осуществляется в течение часа.
- Почтальон платит штраф в 1 доллар за необходимость каждой повторной доставки, если число доставок превысило 2 на тысячу.
- Новые подписки вступают в силу в течение 24 часов, часто в тот же день, если заказ принят до 9.30 утра.
- Газета доставляется к подъездному пути дома, если иного не требуют специальные условия.

### **Получение денег:**

- 80 процентов подписчиков рассчитываются на условиях предоплаты; на 40 процентах обслуживаемой территории предоплата считается обязательным условием подписки.
- Газета соглашается на предоставление щадящего срока в 21 день до расторжения подписки по причине неуплаты.

# Ричмонд Таймс-Диспетч, Вирджиния

## Время выхода газеты:

Утро

## Тираж:

С понедельника до субботы - 217.790 экз., в воскресенье - 254.384 экз.

## Охват городской зоны или рынка газеты:

С понедельника до субботы - 57,81 процента, в воскресенье - 63,59 процента.

## Рекомендуемая розничная цена подписки:

\$12,90 в месяц (семидневная доставка)

## Позитивные результаты:

- Поддерживает активную политику продаж на протяжении всего года; использует классификацию подписчиков; возвращает деньги в случае недовольства обслуживанием; работает над повышением ценности газеты для читателя.
- Оценивает работу районных менеджеров в зависимости от активности в операциях по продажам; выбирает сотрудников на основании рабочего потенциала.
- Значительный упор в работе делает на проверке заказов; выплачивает комиссионные только после проверки.
- Предоставляет широкие полномочия сотрудникам отдела обслуживания.
- Фиксирует информацию о расторжении подписных обязательств и жалобах, доводит ее ежедневно до сотрудников; осуществляет регулярный обмен информацией в других областях.
- Поддерживает высокое качество обслуживания; число допускаемых в работе ошибок невелико; штрафует почтальонов за просчеты в работе; следит за размером участков обслуживания и качеством дорог, что позволяет улучшить качество работы с клиентом; ведет мониторинг своевременности доставки.
- Использует дистрибьюторские центры для контактов с почтальонами.
- Требуется утверждения прекращения подписки наблюдателем.
- Включает в планы доставки

подстраховочные моменты, связанные со стихией и чрезвычайными обстоятельствами.

■ При принятии решений пользуется неформальными критериями.

Первое впечатление от посещения газеты можно описать так: *Ричмонд Таймс-Диспетч* делает все для читателей, причем делает правильно и сразу. Руководитель отдела подписки газеты Аллен Уолтон утверждает, что основа низкого уровня утечки среди подписчиков *Таймс-Диспетч* - постоянный контроль за началом и ходом доставки, а также за высоким уровнем обслуживания клиента. «Это очень правильная вещь - убедиться в том, что подписка начала работать», - говорит он.

Газета жестко и нетерпимо относится к допускаемым при доставке промахам и поддерживает постоянные контакты с почтальонами и районными менеджерами.

Несмотря на то, что сам Ричмонд в значительной степени представляет собой город людей, приезжающих работать по контракту, его соседи - округа Хенрико, Ганновер и Честерфилд - увеличивают свое население. Поэтому *Таймс-Диспетч* в своей стратегии продаж руководствуется необходимостью как развивать успех на уже освоенном участке, так и проникать на другие территории.

Газета, выпускаемая в столице штата Вирджиния, распространяется на территории всего штата и конкурирует с большинством ежедневных газет Вирджинии, а в некоторых районах - с *Вашингтон Пост*.

Как и другие газеты, *Таймс-Диспетч* имеет предпочтительные дни для осуществления наиболее активных продаж; для нее это два периода по шесть недель: один - весной и один - в конце года. Тем не менее газета старательно осуществляет активную

стратегию продаж на протяжении всего года. Около 40 процентов продаж реализуется при непосредственном участии районных менеджеров. Источник 32 процентов - телемаркетинг. Значительное число продаж осуществляется специальными группами или реализуется через киоски, где работают независимые сотрудники на контрактной основе.

Газета предлагает скидки для читателей, согласившихся подписаться не менее чем на три месяца на условиях предоплаты (28) (29). Будучи хорошим средством для привлечения новых подписчиков, скидки не могут быть использованы в отношении лиц, зарекомендовавших себя активными подписчиками в течение предыдущего месяца.

Газета рассматривает гарантию возвращения денег как исключительно мощное оружие при осуществлении продаж (49). В течение трех первых месяцев подписки читатель вправе рассчитывать на возвращение денег, если он в силу той или иной причины недоволен уровнем обслуживания. Однако газета устанавливает минимальный срок, на которые читатель может подписаться, - три месяца. Поэтому подписчик, разрывающий отношения с газетой, оплачивает стоимость доставки тех номеров, который уже получил за этот период. Статистика такова: возвращения денег требуют менее половины процента читателей.

Подписчики, оформляющие трехмесячные отношения с газетой на условиях предоплаты, автоматически становятся членами Клуба читателей «Пресс-Пасс» (58). Последний опрос, проведенный среди читателей, показал, что 59 процентов уверены в том, что осуществляемая газетой программа способствует повышению значимости подписки.

Газета постоянно ищет возможности улучшения качества работы с клиентом. Так, например, когда газета задумывалась над оптимизацией цен на издания выходного дня, она изучила опыт тринадцати газет, практикующих подобные изменения цен, и пришла к собственному, отличному от других, выводу (83).

Активная позиция газеты в области продаж дополняется четкими послепродажными действиями. Члены группы проверки контролируют факт начала подписки, источник заказа и четко объясняют читателю условия подписки (32). Читателям, не имеющим телефонов, направляются почтовые открытки.

Если группа проверки не может самостоятельно проконтролировать информацию о заказе или информация такого рода отсутствует, или в силу какой-либо причины в данный момент недоступна, она отправляет запрос источнику продажи, и лишь после подтверждения последним факта заказа осуществляется оформление кредита (21) (23).

Несмотря на то, что кредит не оформляется до момента проверки заказа, в случае предоставления скидки газета начинает доставку еще до получения чека - в основном это происходит уже на следующий день (40). В случае оформления подписки в результате активных действий по продаже почталюнам гарантировано вознаграждение в течение 30 дней.

Учитывая роль районных менеджеров в осуществлении продаж, *Таймс-Диспетч* готовит потенциальных менеджеров к мысли о том, что активность в области продаж - неперемное условие их деятельности (33). Менеджер продаж и подписки Эл Гринер, беседуя с кандидатами в менеджеры, предупреждает их о минимуме предъявляемых к ним требований и возможных формах поощрений.

Кандидаты, которых пугает перспектива столь высокой ответственности, могут «сойти с дистанции» на самой ранней стадии. Для тех, кто принимает решение сотрудничать с газетой, предусмотрен 60-дневный срок, в течение которого они могут осмотреться и убедиться в своем потенциале.

Задачи, которые предстоит решать районным менеджерам, доводятся до них ежемесячно. Минимальная задача в соответствии с классификацией составляет 1.200 очков, для начинающих работать в будние дни - 50 очков, в воскресные дни - 30. Газета

практикует материальное поощрение работников, добившихся более высоких показателей, чем предусмотрено минимумом: чем больше превышение, тем выше вознаграждение. Районные менеджеры используют различную технику привлечения читателей - телемаркетинг, бесплатные номера газеты, продажа подписки на дому и уличная продажа.

*Таймс-Диспетч* постоянно следит за уровнем обслуживания. Пять лет назад она предприняла ряд энергичных мер для исправления ситуации в области обслуживания читателей, которую менеджер газеты по вопросам подписки Джон Б. Берн вынужденно назвал «не совсем приемлемой». Используя четко поставленные цели, газета коренным образом изменила ситуацию и сумела значительно сократить количество жалоб из расчета на тысячу подписчиков. Сегодня эти показатели составляют 1,1 в будние дни и 2,6 в воскресные. Цели были четко сформулированы и достигнуты (12) (59). Газета премирует районных менеджеров, которые имеют собственную территориальную программу. (В настоящее время вознаграждение наличными предусматривается и за участие в продаже.)

Газета тщательно отслеживает жалобы, поступающие от подписчиков (4). «Мы фиксируем практически все жалобы, поступающие к нам», - говорит Уолтон. Специальный классификатор включает 30 различных критериев-кодов для жалоб, 20 кодов для начала подписки и 25 - 30 кодов для причин расторжения подписки.

Отдел подписки газеты ежедневно выпускает специальный отчет, содержащий информацию о допущенных ошибках. Почтальоны платят штраф в размере 50 центов за каждую ошибку, допущенную в будние дни, и полтора доллара за каждую воскресную ошибку. Газета справляет и обучает почтальонов, не обеспечивающих в данный момент должный уровень обслуживания. Районные менеджеры улаживают проблемы, связанные с повторной доставкой. Сотрудники отдела обслуживания следят за тем, чтобы не поступившая к читателю газета была повторно доставлена в течение одного часа.

Если жалоба имеет серьезные основания или ошибка совершена повторно, сотрудники отдела составляют специальную служебную записку и направляют ее районному менеджеру и наблюдателям (54). При поступлении наиболее серьезных претензий и жалоб они выпускают отчет, называемый «Белые страницы». Если претензия настолько серьезна, что подписчик собирается отказаться от услуг газеты, отдел обслуживания издает специальный листок «SOS» (*Save Our Subscribers* - «Сохраните наших подписчиков!»). Поскольку газета за последнее время значительно улучшила качество обслуживания, отказы от подписки по причине плохого сервиса стали редкостью; с другой стороны, прекращение подписки имеет под собой, как правило, настолько серьезные основания, что количественные показатели «спасенных подписок» тоже стали скромнее. Несмотря на это, газета до сих пор практикует материальное поощрение тех сотрудников, которым все же удалось предотвратить разрыв отношений читателя с газетой (52). Для того чтобы отметить труд тех, кто убедил читателя воспользоваться «отпускным информационным пакетом», газета прибегает к таким формам поощрения, как выдача им билетов в кино и сертификатов на покупку подарков.

Ежегодно газета направляет опросник об уровне обслуживания подписчикам, оплачивающим услуги газеты в офисе (6).

Трижды в год газета проводит специальные мероприятия по контролю за уровнем сохранения подписчиков, первый год получающих газету (24). «Мы выяснили, что процент сохранения читателей в самое первое время достаточно высок, в то время как по прошествии года с нами остаются лишь 35 - 37 процентов из общего числа всех подписавшихся на нашу газету», - отмечает Уолтон.

Исследование показало высокий уровень утечки подписчиков по истечении трехмесячного срока, возможно, по причине окончания скидок. Цифровой стандарт подписки также показал, что среди читателей, имеющих годовой доход 35 тысяч долларов и больше, процент сохранения их

отношений с газетой выше, чем у читателей с годовым доходом в 20 тысяч долларов и меньше (8) (9). Тем не менее газету продолжают продавать и в районах, где проживают не очень обеспеченные люди. Это позволяет поддерживать уже отработанные участки в рабочем состоянии.

Цифровой стандарт подписки дает возможность фиксировать всю необходимую информацию о подписчиках, которая затем в виде ежедневных, еженедельных и ежемесячных отчетов направляется для ознакомления менеджерам по продаже, районным менеджерам по подписке и иногда ответственным лицам газеты (14). Еженедельный обзор «Взгляд на проблему» содержит в себе все основные показатели и менеджерские заботы - жалобы, поступающие от подписчиков, уровень продаж, а также процент охвата газетой района распространения. В еженедельных отчетах содержатся количественные и качественные показатели за аналогичные периоды предыдущего года. Ежемесячные отчеты являются своего рода обобщением ежедневных и ежемесячных отчетов и предлагают вдобавок их графическую обработку на компьютере. Районные менеджеры используют эту информацию для самоконтроля и сравнения с показателями коллег.

Информация о жалобах подписчиков направляется газетой в 13 дистрибьюторских центров. Дух соревнования среди почтальонов помогает снижению количества жалоб (15).

Дистрибьюторские центры также являются местом общения районных менеджеров с почтальонами (36), которые постоянно используют центры для подготовки поступивших газет к доставке. Предварительная подготовка способна немедленно показать наличие брака среди прибывших газет, о чем ставится в известность газета. Исходя из вышеизложенного, становится очевидным то большое значение, которое имеют местоположение и размеры дистрибьюторского центра (37).

Для того чтобы облегчить процесс

коммуникации с сотрудниками, обеспечивающими доставку, газета снабжает все редакционные машины специальной двухканальной связью и сотовыми телефонами (47).

Осуществляется постоянный контроль времени, необходимого для осуществления доставки на всем участке (38) (39). В отдельных случаях газета вынуждена идти на расходы, чтобы обеспечить своевременную доставку. Мониторинг показывает состояние дел в этой области.

Схема оплаты также имеет непосредственное отношение к сохранению читателей. Тем подписчикам, которые оформили предоплату, а затем попали в разряд неплательщиков, предоставляется щадящий 15-дневный период, после чего они вынуждены платить за доставку непосредственно почтальону.

Чтобы предотвратить расторжение обязательств по подписке по инициативе почтальона в отношении читателя-неплательщика, газета требует заполнения почтальоном специальной формы о прекращении подписки, которую он вручает вместе с другими данными о читателе соответствующему районному менеджеру для подписи и утверждения (66). До того как менеджер подпишет эту бумагу, он должен проверить создавшееся положение и убедиться в том, что прекращение подписки - единственный выход.

И наконец, *Таймс-Диспетч* разработала для отдела подписки специальную программу противодействия различного рода объективным проблемам. Программа предусматривает сбор информации, необходимой для решения вопросов подписки в случае стихийных бедствий, пожара, отключения электричества, кражи и множества иных проблем (81).

## Профильная оценка:

### Информационный менеджмент:

■ Собирает и обобщает информацию о жалобах, претензиях и прекращении подписки; использует для занесения в базу данных 30 кодов по жалобам, 20 кодов для начала подписки и 30 кодов для

прекращения. Коды-критерии прошли утверждения в руководящем органе компании.

■ Пользуется цифровым кодом подписки при сборе информации.

■ Ежедневно, еженедельно и ежемесячно распространяет информацию среди соответствующих сотрудников и отделов.

■ Анализирует уровень сохранения читателей, первый год подписавшихся на газету.

### **Продажи:**

■ Источники: районные менеджеры, телемаркетинг, почтовая связь, группы по продаже, почтальоны.

■ Стремится к осуществлению активной подписной политики в течение всего года, а не отдельных периодов.

■ Предусматривает скидки при покупке трехмесячной подписки на условиях предоплаты.

■ Предусматривает по прошествии трех месяцев возвращение денег заказчику, неудовлетворенному уровнем обслуживания.

■ Не дает подписчику возможности пользоваться скидками в течение двух последовательных сроков.

- Проверяет всю информацию о заказах и начале подписки.

■ Удерживает сумму кредита на продажу, если заказ стал по-настоящему «проблемным» и не может быть проверен.

- При наборе районных менеджеров отдает предпочтение людям, имеющим навык в продаже. При первом собеседовании уведомляет их об условиях приема, предоставляя 60-дневный адаптационный период. Требуется от менеджеров выполнения минимальных требований по продаже. Предусматривает материальное вознаграждение при перевыполнении планов по продаже.

### **Доставка:**

■ Все сотрудники - совершеннолетние лица.

■ Доставка начинается сразу же по оформлению подписки.

■ Грамотно решается вопрос сохранения кадров районных менеджеров путем материального стимулирования и продуманной ценовой политики.

■ Осуществляется контроль за состоянием участков и своевременностью доставки газеты подписчикам; предусматриваются дополнительные выплаты почтальонам, работающим на некоторых участках.

■ Газета доставляется в 13 дистрибуторских центров. Наличие центров облегчает возможность общения районных менеджеров с почтальонами и создает предпосылки для скорейшего разрешения возникающих проблем.

■ Все машины компании оснащаются двухканальными передатчиками и сотовыми телефонами.

### **Обслуживание:**

■ Ответы на жалобы являются прерогативой почтальонов.

■ Представители отдела обслуживания выпускают специальные отчеты, в которых информируют менеджеров о серьезных проблемах сервиса, случаях отказа от подписки и пр. и просят принять участие в решении вопроса.

■ Сотрудники отдела обслуживания имеют возможность использовать в работе детальную информацию о подписчике.

■ Для сотрудников отдела обслуживания, сумевших предотвратить разрыв читателя с газетой, предусматривается финансовое вознаграждение; сотрудники, предлагающие читателю воспользоваться «информационным отпускным пакетом», получают широкие полномочия при контактах с подписчиком.

■ Устанавливаются критерии безупречной работы, ставятся соответствующие цели и задачи; районные менеджеры могут определять определенные задачи для себя лично.

■ Раз в два года выпускается специальный обзор, содержащий мнения читателей о качестве обслуживания.

■ Существует специальная программа «Пресс Пасс» для постоянных подписчиков. Предусмотрена система скидок для читателей, оплачивающих услуги по подписке через офис на условиях предоплаты.

### **Система расчетов:**

■ 73 процента подписчиков оплачивают

услуги газеты через офис (для сравнения: 55 процентов - в 1991 году, до введение программы «Пресс-Пасс»).

■ Подписчики, не оплатившие в срок услуги газеты по подписке, после 15-дневного щадящего периода переводятся на систему расчетов с почтальоном.

■ При прекращении подписки из-за неуплаты газета требует от почтальонов составления специального отчета, который прикладывается к листку с подробной информацией о клиенте и передается районному менеджеру. Задача менеджера изучить ситуацию и принять все возможные меры для сохранения подписчика.

# Возможность управлять уровнем подписки: «МЫСЛИ ВСЛУХ»

*Чем глубже мы погружаемся в вопросы сохранения читателя и уменьшения утечки подписчиков, тем больше новых вопросов встает перед нами: А как изменится ситуация, если подписчик будет платить кредитной карточкой или через банковский драфт? Действительно ли Клубы постоянных читателей, созданные по инициативе ряда газет, способствуют сохранению подписного тиража? Как во Флориде газеты «ведут бои» с утечкой подписчиков и есть ли чему у них поучиться коллегам? Мы обратились с нашими «если» и «как» к писательнице Маргарет Дж. Картер. Предлагаемый ниже раздел содержит ее ответы.*

## Аспекты автоматической оплаты

В 1990 году для газеты *Торонто Глоб энд Мэйл* наступили поистине тяжелые времена: количество подписчиков уменьшалось с катастрофической быстротой. Пользуясь формулой НАА, показатель утечки составлял 75 процентов. К 1993 году уровень не превышал 46 процентов. «В этом году мы не перейдем рубежа 35 процентов», - утверждает менеджер отдела подписки и рейтинга газеты Элис Толтон.

Что явилось причиной столь ощутимого снижения показателя? По мнению Толтон, два основных момента. Газета практически отказалась от предоставления скидок. Кроме того, газета ввела специальную программу оплаты. В рамках этой программы читатели могут расплачиваться за подписку через кредитную карточку или через ежемесячный дебет с банковского счета. Деньги снимаются со счета автоматически, пока читатель не обратится с просьбой о прекращении операции.

Когда *Глоб энд Мэйл* начала осуществление программы в 1990 году, примерно половина

подписчиков сразу же приняла ее. Среди одобренных план было около 90 процентов читателей, оформивших «телемаркетинговую» подписку. «Программа правильно расставила акценты, поэтому нам было что продать», - говорит Толтон.

Многие ответственные за подписку в редакциях канадских газет разделяют это мнение, подчеркивая, что введение такой или аналогичной программы оказывается эффективным средством сохранения газетой читателей.

В начале 1990-х программу перевода на автоматическую оплату кредитной карточкой ввела в практику *Торонто Стар*, имеющая сегодня 80 тысяч подписчиков. «Несомненно, на процесс сохранения читателей значительное влияние оказало введение грамотных методов оплаты, - говорит менеджер продаж и подписки *Торонто Стар* Брайан С. Мейстер. - В этой группе подписчиков уровень утечки намного ниже, чем в других группах. Исключение составляют те, кто платит по чеку с годичной

предоплатой».

Почему план так успешно сработал?

«Потому, что он действительно подходящий и разумный, - продолжает Мейстер. - Ведь в этом случае подписчику не приходится думать, как и когда платить за газету». Очень удобно - газета доставляется к дверям, а раз в месяц появляется специальная карточка, уведомляющая об оплате в совершенно необременительном размере.

Однако Мейстер уверен, что один только план автоматической оплаты не способен решить все проблемы утечки подписчиков, стоящие перед газетой. «Если все части общей программы не будут взаимосвязаны, она не поможет в решении проблем», - считает он. Важными составляющими успеха, по мнению Мейстера, являются неизменное качество и время доставки, а также разумная ценовая политика.

В 1993 году издательский концерн «Пасифик Пресс Лимитед», издающий в Ванкувере две утренние газеты - полноформатную *Ванкувер Сан* и таблоид *Провинс*, - начал вводить в практику программу оплаты карточкой и путем отчисления с банковского счета. Этот же год ознаменовал собой и значительные изменения в развитии политики предоплаты: количество подписчиков, оформивших доставку на дом на условиях предоплаты, составило 93 процента по сравнению с 30 процентами за предыдущий год!

«Как мы знаем, среди подписчиков-предоплатников» много людей, сохраняющих отношения с газетой на протяжении длительного периода времени», - говорит менеджер отдела маркетинга подписки Рик Рассел. В то же время известно, что каждый раз, направляя подписчику чек на оплату очередного трех- или шестимесячного периода, мы как бы заново продаем ему подписку. В рамках же нового плана читателю сложнее принять решение об отказе от подписки, что представляет для него в новых условиях более ответственный момент, прежде всего, психологически.

«Пасифик Пресс» ввел в действие новую

программу оплаты без лишней помпы, но в течение только одного года приобрел 12 тысяч подписчиков, принявших автоматическую систему оплаты.

Продвижение программы не замедлило сказаться на количестве подписчиков и в дальнейшем: уже через три месяца оно более чем удвоилось, составив 25 тысяч человек. Программа еще «молода» - ей меньше года и говорить о цифрах, характеризующих уровень сохранения подписчиков пока рано, но уже сейчас, по словам Рассела, «выглядит она многообещающей».

Подписчики, перешедшие на систему автоматической оплаты, получают в подарок «Домашний набор» - сумку с бакалейными продуктами и кухонными принадлежностями, а также становятся участниками проводимого газетой ежемесячной лотереи. Победителям газета оплачивает их расходы по карточке «Master Card» или «VISA» за прошедший год на сумму до тысячи долларов. Победители, не имеющие кредитных карточек, увеличивают сумму своего банковского счета на 250 долларов.

Руководитель отдела подписки *Ньюс-Таймс*, Дэнбери, Коннектикут, Роберт Дж. Сайпек называет систему автоматических выплат «прекрасным инструментом сохранения подписчиков», поскольку она дает возможность «напрочь забыть о покупательском решении». В условиях специфического рынка его газеты это особенно привлекательно, т.к. многие не хотят расставаться с крупной суммой сразу, предпочитая незначительные ежемесячные отчисления. *Ньюс-Таймс* внедрила программу автоматического снятия денег с банковского счета в 1990 году, а систему оплаты кредитной карточкой - на год позже. В настоящее время более двух тысяч подписчиков платят по карточке; 400 подписчиков предпочитают вариант с банковским счетом.

Следует признать, что введение системы оплаты через банковский счет не обходится без трудностей. В начале «не все банки и кредитные союзы были готовы действовать в рамках программы, предложенной газетой», - говорит Сайпек. Смущение наблюдается и

среди ряда подписчиков, не до конца согласных с решением газетой проблемы отпуского периода и повторной доставки. т.к. в этих случаях газета увеличивает месячный период оплаты на соответствующее число дней.

Газета *Тампа Трибьюн* столкнулась еще с одной проблемой. Согласно законам штата, ни одно снятие денег со счета в течение шестимесячного периода неосуществимо без подписи владельца кредитной карточки. По этой причине газета приняла решение отказаться от системы оплаты по кредитной карточке. «Мы начинаем поглощать слишком много счетов», - говорит директор службы подписки Рекс Д.Ладо. Получается, что читатель выписывает газету на

определенный срок, а затем вынужден признать, что не полностью согласен с предложенными ему условиями.

И все же, несмотря на существующие проблемы, эксперты по подписке остаются приверженцами автоматической системы оплаты. Ведь «это не только сокращает утечку подписчиков, но и сокращает определенное количество расходов, в частности, на почтовые отправления счетов», - уверен консультант по вопросам подписки из Нью-Йорка Роналд С.Андерсон. Роналд уже несколько лет занимается вопросами оптимизации процесса подписки и считает, что это именно то, чем должны заниматься газеты. ■

# Традиционный для многих вопрос

## Помогают ли сохранить подписчика программы дополнительной материальной выгоды для подписчика?

Их называют по-разному: программы для верных читателей, Клубы постоянных подписчиков, дисконтные карточки или программы материального поощрения. Начав действовать под разными названиями и в разных масштабах, эти «программы привлечения» широко распространились в целом ряде газет по всей стране в конце 1980-х годов.

Некоторые газеты пытались склонить читателя к оплате по почте, оплате в офис или предоплате. Многие ответственные за подписку надеялись, что эти программы увеличат возможность сохранить читателя. Но служат ли они этой цели в полной мере?

Судя по различию в оценках ряда специалистов в области газетного бизнеса, до вынесения окончательного вердикта пройдет немало времени.

Менеджер маркетинга подписки газет *Таксон Ситизен* и *Аризона Дейли Стар* Дэвид Р. Карранза утверждает, что этим газетам удалось сократить утечку подписчиков путем введения так называемой программы «Экстра! Карта». В 1990 году, когда газеты только начали внедрять эту программу, средний показатель утечки составлял 149 процентов. Сегодня же утечка снизилась до 78 процентов! Какова роль в этом программы? «Нам удалось сократить количество покупательских решений, которые ранее приходилось решать клиенту», - объясняет Карранза. По карточке подписчики осуществляют предоплату на срок от 24 недель или переводят оплату на систему расчета по кредитной карточке.

Руководитель службы подписки *Седар Рэпидс Газетт* (Айова) Дональд Р. Майкл придерживается иной точки зрения. На вопрос, помогло ли сократить утечку

подписчиков введение программы дисконтных карточек, Майкл однозначно говорит «нет».

Специальный обзор, проведенный *Седар Рэпидс* среди подписчиков, показал, что 90 процентов осведомлены о программе, а у 87 процентов есть карточка. Однако лишь 32 процента из общего числа владельцев карточки пользовались ей: 77 процентов - реже одного раза в месяц, 13 процентов - раз в месяц и только 9 процентов чаще, чем раз в месяц. «Таким образом, лишь 3 процента людей, имеющих карточку, используют ее чаще, чем раз в месяц, - заключает Майкл. - Думаю, это свидетельствует о том, что далеко не все подписчики единодушно приняли эту программу». *Газетт* предпринимает шаги для того, чтобы сделать программу более привлекательной, уменьшая количество участвующих в процессе торговых агентов и увеличивая дисконтные скидки с 10 до 20 процентов.

Общая для всех газет проблема определения эффективности того или иного метода сохранения читателей - количественная оценка. Менеджер подписки газеты *Лексингтон Геральд-Лидер*, Кентукки, Грег Гриер утверждает, что его газета улучшила показатели сохранения читателей в августе 1993 года, когда в действие была введена программа «Экстра! Карта». «Но мы не забываем и о других путях совершенствования, - говорит Грег. - Мы направляем письма подписчикам, доставляем им новый путеводитель по газете, ежедневные купоны. И теперь мы продвигаем газету на рынке с новым для нас лозунгом: «Газета платит сама за себя». Конечно, существует масса факторов, оказывающих влияние на вопрос сохранения подписчика. С этой точки зрения, эксперимент с карточкой нельзя назвать чистым. Мы ведь работаем не в условиях

вакуума».

*Чикаго Трибьюн* сделала попытку определить эффективность программы «Пресс Пасс», измерив уровень сохранения подписчиков на 26 и 52 недели до и после осуществления программы. (Требования к подписке в соответствии с карточкой таковы: 26 недель минимум при условии предоплаты). Менеджер по вопросам продаж и продвижения газеты Джо Бранка упоминает такой факт: до введения карточки количественный показатель сохранения подписчиков в течение года составлял 82 процента. После введения новой программы показатель улучшился на 7 процентов и стал составлять 89-90 процентов. «Это тот показатель, который мы действительно смогли измерить, - говорит Джо Бранка. - Еще один показатель - увеличение числа наших долгосрочных подписчиков в два раза». *Хьюстон Кроникл*, анализируя уровень сохранения читателей, подписавшихся минимум на 90 дней, отмечает примерно такой же количественный рост. (Эта газета предусматривает в качестве

условия 90-дневный срок подписки с предоплатой). По словам менеджера маркетинга подписки Ноэль Боландер, с апреля по октябрь 1993 года газета удержала 72 процента подписчиков. В период с января по июнь 1994 года показатель составлял 78 процентов. (Карточка была введена в апреле 1993 года).

«Я не могу гарантировать на сто процентов, что успехом мы обязаны только введению карточки, - говорит Ноэль. - Мы в самом деле изменили многое в нашей газете».

Примечательно, что *Кроникл* с самого начала стремится продавать подписку на возможно более долгий срок. Газета не занимается благотворительностью в отношении читателей, желающих оформить бесплатную пробную подписку на один месяц, предпочитая выдавать бонусы читателям, оформляющим отношения с газетой на срок от 90 дней до четырех месяцев. «Мы уверены в том, что это тоже один из факторов благополучия», - добавляет Ноэль. ■

# «Флоридский» фактор

Шестьдесят шесть процентов подписчиков, оформивших доставку газеты на дом, каждый год прибывают и убывают примерно в одно и то же время. Однако руководителю отдела подписки *Нэйлс Дейли Ньюс*, Флорида, Кеннету У.Таннеру известно, кто они в действительности такие и где их найти.

*Нэйлс Дейли Ньюс* и ряд других газет Флориды заботятся о том, чтобы творчески использовать адреса своих подписчиков из числа так называемых «снегирей», улетающих летом на север, подальше от жаркого флоридского лета. Когда отпуск близится к концу, сотрудники соответствующих служб встречаются со «снегирями» и предлагают им возобновить подписку.

Из интервью, проведенных нами со специалистами по вопросам подписки и тиражей в ходе посещения газет, мы выяснили, что подобный опыт уникален. Кроме этого, он показал свою эффективность, обеспечив 60-процентный показатель возвращения «снегирей» в список читателей газеты после окончания периода летних отпусков.

*Нэйлс* дает задания представителям службы подписки выяснить «северные» адреса читателей или, что еще лучше, осведомиться напрямую, когда читатель намеревается возобновить подписку после возвращения в родные края. «Удивительно, как много людей выражают готовность дать нам свои адреса», - восхищается Таннер.

Через два года в базе данных *Нэйлс* было 12 тысяч «сезонных» читателей. В течение летнего отпуска каждому из них направляется одно-два письма с предложением возобновить подписку. Таннер подтверждает, что при контактах с читателями, сотрудники отдела уполномочены предложить им членство в Клубе постоянных читателей или бесплатную доставку в течение двух недель.

Газета *Сан-Сантинель*, Форт Лаудердейл, располагает базой данных о 30 тысячах

сезонных подписчиков, но полагает, что реально их должно быть намного больше. «Трудно четко и определенно сказать, что же именно представляет собой сезонный рынок», - говорит руководитель подписки газеты Джеймс Бустран. Он полагает, что когда в базе данных газеты будет не менее 50 тысяч имен, можно будет всерьез говорить о полном охвате газетой сезонного рынка. *Сан-Сантинель* уже три года во время летних отпусков направляет своим подписчикам предложения возобновить подписку. Условия предлагаются лучшие из всех групп подписчиков. Газета также приманивает клиентов перспективой выиграть поездку на Карибское море или стать обладателем бесплатных билетов на концерт.

*Санкт-Петербург Таймс* отличает одна из наиболее успешных программ в этом направлении. Она, например, посылает своим снегирям в августе полноформатную *Саммер Таймс*. Это специальное издание, представляющее собой подборку сообщений о наиболее интересных событиях, которые произошли в Санкт-Петербурге в отсутствие подписчиков.

*Таймс* рассылает эту газету вместе с письмом, содержащим предложение подписаться на газету. Письмо, как правило, направляется за месяц до указанного подписчиком срока его возвращения во Флориду.

Менеджер по маркетингу Вики Бероу приводит такие факты: в сезонной базе данных газеты около 30 тысяч подписчиков; в прошлом году (это третий год реализации программы) на письма редакции откликнулись 60 процентов читателей.

Вопрос: Почему бы не подождать возвращения «снегирей» назад и не говорить с ними уже после возвращения? Ответ дает руководитель отдела подписки *Ст-Петербург Таймс* Майкл Уомэк. По его словам, особенность местного рынка заключается в том, что клиент подпишется на газету, которая сможет первой «достучаться» до него. «В таких рыночных

условиях трудно вывести формулу верного читателя», - сетует он.

С этой точкой зрения соглашается и менеджер продажи подписки и продвижения газеты *Лейкленд Леджер* Мелани Кокер. Она считает, что сезонные подписчики имеют тенденцию стремиться к наиболее выгодным условиям и специальным предложениям. «Если они выйдут на газетный рынок и мы сможем предложить условия более выгодные, чем наши конкуренты, они примут, естественно, наши», - говорит она в подтверждение своих размышлений.

В прошлом году *Леджер* отправил письма 13.461 подписчику и 30 процентов ответили на него. Но газета на этом не остановилась. Она располагает не только «северными» адресами отпускников, но и номерами телефонов. «В конце августа - начале сентября мы звоним тем, кто не ответил на наши письма», - говорит Мелани.

Еще одна газета, входящая в региональную газетную группу «Нью-Йорк Таймс» - *Дейли Коммерсиал*, Лисбург, Флорида, - направляет подписчикам два послания. Сначала она отправляет по известным ей «северным» адресам номер специального выпуска газеты с новостями, происшедшими за время отсутствия подписчиков, а также письмо рекламного характера. Также письма направляются во Флориду тем подписчикам, которые, как известно газете, тоже относятся к «сезонным», но «северный» адрес которых пока неизвестен. «Надеемся в данном случае на то, что письма будут пересланы им Федеральной почтовой службой США», - говорит бывший менеджер по развитию, а ныне руководитель службы подписки газеты *Мессенджер*, Мэдисонвилль, Кентукки, Скотт Ньюком. Скотт полагает, что ответ поступит не менее, чем от 25 процентов реципиентов.

С наступлением зимнего сезона флоридские газеты пользуются традиционными источниками заказов для контактов с возвратившимися читателями. Некоторые делают большую ставку на почтальонов, которые продают экземпляры газет или бесплатно распространяют пробные номера. «Мы разрешаем почтальонам бросать газеты около домов и квартир, автомобилей и

фургонов, имеющих номера другого штата или какие-либо опознавательные номера», - говорит руководитель отдела подписки *Тампа Трибьюн* Рекс Д.Ледо. Газета в настоящее время активно работает над расширением базы данных о сезонных подписках и контактирует с читателями, которые станут «сезонниками» уже в этом году.

Имеет ли опыт флоридских газет по удержанию читателей в период летних отпусков практическое значение для газет в условиях несезонного рынка? Ледо уверенно отвечает «да». По его мнению, газеты зачастую бывают виноваты в предании забвению интересов подписчиков. «Как только мы получаем заказ и деньги, мы забываем о них», - признает он.

В нынешнем году *Трибьюн* вводит специальную программу «Постоянный контакт» для общения с читателями, подписавшимися на круглый год. Как она работает?

■ Сразу после оформления заказа издатель отправляет подписчику письмо с благодарностью и приветствием.

■ Через несколько недель его заместитель отправляет еще одно письмо читателям. В письме выражается надежда на то, что читателю нравится газета, а также содержится вопрос, что может сделать лично издатель и служба новостей для того, чтобы сделать газету еще более привлекательной.

■ Когда период подписки близится к концу, Ледо посылает читателям письма с уведомлением о скором окончании срока подписки; в письмо вкладывается подписная форма и конверт для обратного отправления.

Несмотря на то, что программа еще достаточно молода и трудно судить о результатах, Ледо уверен, что и подписавшиеся на целый год будут заинтересованы в продолжении такого рода контактов. «На мой взгляд, большая ошибка думать, что программа может сработать лишь в отношении людей, работающих здесь шесть месяцев, - полагает он. - Мне кажется, все разумное, что работает применительно к сезонным подписчикам, окажется эффективным и в отношении постоянных подписчиков». ■

*Примечание издателя: Значительных успехов в сокращении уровня утечки подписчиков добилась Коламбия Трибьюн, штат Миссури. По этим показателям газета вышла на первые позиции, обойдя многие газеты со сходным тиражом, и стала одним из кандидатов на посещение группой НАА. Однако после того, как НАА подготовила обзор, уровень утечки подписчиков возрос. Предлагаемая ниже история иллюстрирует, что происходит, если газета устанавливает новое программное обеспечение для работы с подпиской...*

## Антиподы практических успехов

### Худшие случаи:

Реально пережить события описанного ниже сценария мы никому не желаем, однако с одной из газет это уже произошло. Все началось с того, что в августе 1993 года *Коламбия Трибьюн*, Миссури, вечерняя газета с тиражом в 17.868 экземпляров поставила новое программное обеспечение для работы с проблемой подписки.

В принципе, установка более современного программного обеспечения должна помочь газете управлять утечкой подписчиков. Однако произошло следующее. *Коламбия Трибьюн* была одной из первых американских газет, стопроцентно перешедших на систему оплаты через офис. Все расчеты с клиентами и другая информация в области подписки и тиражей были занесены в компьютерную базу на основе программы, установленной в начале 1980-х годов компьютерщиками и сотрудниками отдела подписки. В течение десятка лет система справлялась со своей задачей, однако затем начала морально и технически устаревать. Она больше подходила для стационарного, а не персонального компьютера и, в частности, оказалась не в состоянии поддерживать обеспечение такой операции, как альтернативная доставка. Не могла программа делать и ряда других вещей, столь необходимых отделу подписки: отслеживать источники продажи и анализировать пристрастия подписчиков.

Как это часто случается, при покупке нового программного обеспечения сначала возникает ряд проблем. Когда газета приобрела новую программу, так и случилось, однако возникшие проблемы не решались, а

напротив, росли и множились. К концу 1993 года ошибки в учете счетов достигли угрожающих размеров. В конце января этого (1994) года менеджер подписки был вынужден покинуть газету. Надеясь спасти ситуацию, руководство вернуло на эту должность бывшего менеджера подписки, которую некоторое время назад перевело на должность менеджера по вопросам печати и публикаций.

«Когда в январе я вернулась на прежнюю должность, ситуация была такова, что мы теряли ежедневно от 40 до 70 подписчиков», - говорит Шарлотт А. Строун, работавшая менеджером подписки с 1980 по 1989 год. Новая программа не направляла счета читателям, срок подписки которых закончился, и наоборот, отправляла счета, но когда уже было поздно. Программа выписывала читателям гигантские счета - до 30 долларов за три месяца подписки. «А мы в это время не предпринимали никаких активных действия для сохранения подписчиков», - признает Шарлотт.

Не желая прекращать доставку, пока все финансовые проблемы не будут решены, представители отдела обслуживания предлагали подписчикам доставку так называемых «бесплатных пробных экземпляров», которые обычно держались про запас для раздачи людям, незнакомым с газетой. «Мы раздали массу газет в это время, - вспоминает Шарлотт. - Я даже не смогу назвать приблизительную цифру». Программа раздачи «пробных экземпляров», запланированная на двухнедельный период, растянулась на месяцы.

«Я в свое время приложила немало сил, раскручивая одну из лучших служб подписки, которую я когда-либо видела»,

- вспоминает Шарлотт. И в самом деле, в свое время отдел мог гордиться не только низким уровнем утечки подписчиков, но и небольшим количеством жалоб на тысячу подписчиков, а также постоянно растущей базой данных о читателях газеты. «Когда я вернулась, все выглядело ужасно. Дела ухудшались с невероятной быстротой; создавалось ощущение, что ты стоишь и смотришь на стремительно удаляющийся экспресс». Шарлотт предстояло найти решение, как замедлить ход экспресса, увозящего с собой основной капитал газеты - подписчиков.

Первое, с чего решила начать Шарлотт, - решение проблем со счетами. Ранее в газете не было практики непосредственных обращений сотрудников отдела подписки к компьютерщикам. «Я создала нечто, что можно назвать «сигналом тревоги», - рассказывает Шарлотт. Теперь сотрудники отдела подписки фиксировали каждую ошибку, прикладывая, когда это возможно, соответствующую документацию. Информация ежедневно передавалась Шарлотт, которая начала интенсивно работать с новым программным обеспечением. Используя данные об ошибках, Шарлотт, компьютерщики и торговый агент, через которого было приобретено обеспечение, начали работать сообща и смогли в довольно короткий период времени идентифицировать появившиеся проблемы и решить их.

Затем Шарлотт обязала всех сотрудников отдела подписки пройти своего рода специальный курс, чтобы привыкнуть к особенностям работы с новой программой. «Мы сами создали много головоломок, - объясняет она сотрудникам во время этой учебы. - Каждый совершил массу промахов там, куда имел доступ». Еще одной мерой, принятой Шарлотт, стало сокращение функций. Так, например, она ограничила полномочия трех представителей отдела обслуживания по финансовым операциям с подписчиками.

Она также пригласила специалиста по компьютерным базам данных для работы непосредственно с торговым агентом, сняв часть ответственности с сотрудников отдела. «В подобных случаях нужен человек, всецело занимающийся этой проблемой, - считает Шарлотт. - Он должен следить за установкой программного обеспечения, фиксировать возникающие вопросы и

документировать ответы. Если вопросы появятся вновь, в этом случае не придется изобретать велосипед. Мы можем с уверенностью сказать, что многое сделали в этом направлении».

Старая компьютерная программа готовила список подписчиков, срок отношений которых с газетой истекал через пять дней. Почтальон, получивший эти бумаги, вкладывал их в газеты, а в обязанность представителя газеты входил телефонный звонок подписчику с предложением или прислать курьера, чтобы он мог получить чек или наличные, или передать данные кредитной карточки по телефону.

Перед тем, как устанавливать новое программное обеспечение, функция составления такого списка была изъята из компьютера, поскольку сотрудники отдела подписки ошибочно полагали, что новая программа не умеет этого делать. Шарлотт выяснила, что составление подобного списка новой программе вполне под силу. «Тут нужно упорство, - говорит Шарлотт. - Надо копать и копать, запасаясь терпением. Когда работаешь с такой специфической штукой, как программное обеспечение, надо обеспечить работу тандема, состоящего из компьютерщиков и сотрудников службы подписки. А еще необходимо дать понять всем, кто над этим работает, что нельзя бросать ни одно из дел на половине - надо докапываться до глубинной сути каждого явления».

По мнению Шарлотт, еще предстоит сделать самый последний и самый серьезный шаг - вернуть утраченных подписчиков. «Надо встречаться с людьми и честно говорить им, что у нас в самом деле были проблемы и неприятности, а сейчас мы очень хотим вернуть их», - считает она.

Оглядываясь назад, Шарлотт склонна винить в происшедшем не столько продавца компьютеров, которого она отказалась назвать, сколько коллектив редакции. Как только продавец стал получать от газеты достаточное количество информации, он смог оказать ей помощь в исправлении ситуации. Что касается программы в целом, она, по мнению Шарлотт, неплохо справляется с большинством функций. Если *Трибьюн* и продавец смогут работать вместе, если им удастся решить возникшие проблемы и добавить к программе ряд дополнительных функций, «это будет просто фантастика» ■

# И ВНОВЬ размышления...

## Десять важнейших принципов менеджмента, которым следуют сотрудники посещенных газет

1. Они создали проактивную среду для управления утечкой подписчиков.

2. Они признают, что отдел подписки - это отдел удовлетворения потребностей читателей, поэтому все его функции должны служить достижению этой цели.

3. Они поощряют определенный риск; не забывают похвалить сотрудника или работника, хотя могут забыть поругать; они приобрели инновационное и творческое мышление; они готовы к изменению ситуации.

4. Они развернули открытые менеджерские структуры, предусматривающие командную работу, а также нетрадиционные методы многофункционального сотрудничества. Они признают огромную роль системы набора сотрудников, а также развития качеств, необходимых для выполнения поставленных задач. Они приветствуют энтузиазм среди сотрудников и чувство ответственности за порученный участок работы.

5. Они регулярно общаются с почтальонами, полагая, что успех общего дела возможен только путем консолидации усилий.

6. Они считают управление процессом утечки подписчиков делом всей газеты, в котором ведущая роль принадлежит подписке.

Они осуществляют контакты между отделами, делясь информацией о задачах и достижениях.

7. Они отдают себе отчет в том, что обслуживание клиента - не просто название отдела, а функция, осуществляемая в масштабе отдела. Основная цель этой миссии - удовлетворение запросов и потребностей читателя, постоянный контроль за состоянием обслуживания и принятие мер для его улучшения. Они больше думают не о количестве жалоб и претензий, не о показателе «количество жалоб на тысячу подписчиков», а о том, как превратить «негатив» в «позитив», иными словами, как превратить безразличного человека в подписчика газеты.

8. Газета считает основной задачей постоянное самосовершенствование и возлагает в этом плане большую ответственность на каждого сотрудника.

9. Они уделяют большое внимание развитию программы продаж, а не только продвижению газет на рынке.

10. Они привыкли всегда считать уровень утечки подписчиков слишком высоким и предпринимать наиболее эффективные действия для его снижения ■

# Пять факторов, влияющих на уровень утечки (Вы можете их и не заметить, но они ЕСТЬ!)

1. Сохранение кадров районных менеджеров. Если Вы сможете предотвратить утечку кадров среди районных менеджеров, это скажется на уровне сохранения почтальонов, что, в свою очередь, уменьшит уровень утечки подписчиков.
2. Организация дистрибьютерских центров. Такие центры создают нормальную рабочую обстановку для профессиональных контактов с почтальонами, что оказывает непосредственное влияние на уровень утечки. Практически все посещенные нами газеты организовали такого рода центры, задействовав для этих целей неиспользуемые промышленные здания, мобильные средства типа фургонов или арендуя специальное помещение.
3. Введение программ «Газета для образования». Хотя эта программа внешне не оказывает непосредственного влияния на уровень утечки подписчиков, она укрепляет связь газеты с местной общиной и способствует созданию благоприятной атмосферы в доме.
4. Инвестиции в обучение. Газета может быть эффективной ровно настолько, насколько эффективны общие усилия всех сотрудников. Стимулируйте и предлагайте как можно больше тренинговых программ. Вводите кросс-тренинговые программы обучения для почтальонов и районных менеджеров; любому человеку для понимания процесса в целом бывает полезно глубже ознакомиться с функциональными обязанностями других сотрудников.
5. Узко целевая реклама. Люди, читающие газету, ищут и находят в ней разную, интересную именно для них, информацию. Кого-то интересует новостийный материал, кто-то ищет развлечений, освещения местных событий, а кого-то привлекает реклама. Целевая реклама может оказаться в деле приобретения и сохранения подписчиков столь же эффективным средством, как и информация местного характера. Если Вы задумались над расширением территории, которую может охватить газета, проанализируйте возможные трудности с доставкой; воспринимайте расширение территории как дополнительные возможности для осуществления маркетинговых действий ■

# 35 специфических мер, к которым прибегают в посещенных нами газетах для уменьшения уровня утечки подписчиков (представлены не в порядке важности)

■ *Луизвилль* старается сконцентрировать основные усилия по продаже подписки в течение основного читательского сезона. В результате координированных действий по продаже подписки два раза в год газета учится «управлять» читательским сезоном.

■ *Рено* каждый месяц направляет письма читателям, в которых просит их поделиться мнением по поводу качества обслуживания. Газета предпочитает принимать необходимые меры, не дожидаясь жалоб со стороны подписчиков.

■ *Бивер* ввела у себя многомерную программу обслуживания подписчиков ТЕСТ, основная цель которой - скоординировать усилия всех отделов и сотрудников для решения основной задачи - удовлетворения потребностей читателя.

■ *Оклахома Сити* при оформлении заказа через телемаркетинг требует предоплаты в качестве обязательного условия. Газета соглашается оформлять оплату кредитной карточкой по телефону. Сотрудники, задействованные в процессе доставки, уполномочены рассчитываться с клиентом.

■ *Мейкон* гарантирует подписчикам возврат 35 центов в случае, если газета не дошла до них к контрольному сроку. Вместе с повторно доставленной газетой читатель получает письмо с извинениями и две монетки - 25 и 10 центов в качестве компенсации.

■ *Ричмонд* возлагает большие надежды в области продаж на районных менеджеров и старается приглашать на работу людей,

которые смогут активно участвовать в процессе продаж. Газета хочет, чтобы районные менеджеры не столько сами писали заказы, сколько организовывали для этой цели ресурсы, выделенные газетой.

■ *Оберн* уделяет особое внимание освещению местных событий. Газета координирует деятельность отделов телемаркетинга и новостей, чтобы обеспечить необходимой информацией районы распространения. Их генеральная линия осуществляется под лозунгом «читатель определяет содержание газеты».

■ *Луизвилль* первоначально концентрирует усилия на продаже только воскресной подписки, а затем предпринимает действия по переводу подписчиков на семидневную основу. Чтобы добиться этого, газета комбинирует этот двухступенчатый подход с сезонными скидками.

■ *Рено* условно делит рынок на несколько сегментов, в которые входят разные категории подписчиков и потенциальных подписчиков. Газета старается идентифицировать «выбывающих» читателей и большее внимание старается уделять тем, кто продемонстрировал большую активность, а не тем, кто никогда не подписывался на газету.

■ *Оклахома Сити* перешла с трехмесячного на четырехмесячный цикл предоплатной подписки, сокращая этим количество ежегодных покупательских решений.

■ *Мейкон* утвердил в качестве основного

принципа деятельности лозунг: «Газета достаточно велика для того, чтобы служить Вам, но слишком мала, чтобы хорошо знать Вас». Газета особенно активна в освещении местных событий. Она является постоянным участником ежегодно проводимого Фестиваля цветения вишни, выпуская во время фестиваля газету на листах розового цвета.

■ *Ричмонд* ежедневно выпускает отчеты о ситуации с подпиской и доставкой и имеет достаточно четкое представление, какие промахи были совершены и что сделано для исправления ошибок.

Кроме того, газета ведет мониторинг деятельности работников, доставляющих газету подписчикам, что обеспечивает возможность следить за процессом на всем его протяжении.

■ *Оберн* пришел к выводу, что регулирование процесса утечки подписчиков - забота всей газеты и проводит регулярные встречи руководителей отделов, которые обсуждают «план сражения». Для выполнения задачи сотрудники отдела располагают специальной «картой боевых действий».

■ Большинство газет, опыт которых был нами изучен, отличается высоким уровнем послепродажного обслуживания и отлаженные связи. Для ряда газет типичны такие новшества, как пособия для читателя (*Оклахома Сити*), письма с извинениями после поступившей жалобы (*Мейкон*), почтовые открытки, приветствующие вернувшихся из отпуска жителей (*Мейкон*) и другие.

■ *Рено* проводит политику четко разграниченных функций внутри отдела подписки и осуществляет четкий оперативный контроль за мониторингом процесса утечки подписчиков.

■ *Луизвилль* требует от районных менеджеров при работе с подписчиками, проживающими в квартирах, особого подхода, учитывающего их стиль жизни.

■ *Оклахома Сити* передает почтальонам адресную информацию об оплате каждым

читателем услуг газеты.

Это позволяет почтальонам иметь своего рода «базу данных» о подписчиках, а также следить за своевременностью расчетов, что положительно сказывается на уровне утечки.

■ Большинство газет имеет специальные программы верификации, чтобы контролировать факты начала доставки и ее высокий качественный уровень. Эти программы - настоящие «глаза и уши» газеты, позволяющие понять, что происходит на участках обслуживания.

■ *Мейкон* использует интерактивную голосовую систему Телли для фиксирования жалоб и претензий. Это значительно экономит время сотрудников, имеющих возможность заняться в это время другими делами. Газета рассматривает использование этой системы как дополнительную услугу читателю; около трети подписчиков отдают свои симпатии интерактивному автоответчику.

■ *Ричмонд* для сохранения числа подписчиков ввел программу «Пресс-Пасс», в рамках которой создан клуб постоянных читателей.

■ Все газеты активно борются за полное искоренение неправильно оформленных заказов. Это подрывает доверие к почтальону, отрицательно сказывается на его заработках и увеличивает количество отказов от подписки.

Обычно это проблема бывает порождена большой текучестью кадров среди почтальонов и является одним из факторов, увеличивающих утечку подписчиков.

■ *Рено* и *Мейкон* включает в процесс принятия решений всех сотрудников отдела подписки независимо от того, что обсуждается - план продвижения газеты на рынке или система поощрения.

■ *Оберн* ввел программу сохранения почтальонов, используя вознаграждения наличными. Это помогает не только удержать почтальонов, но и в конечном счете уменьшить утечку среди подписчиков.

■ *Луизвилль* проводит кросс-тренинг по

продажам для отдела обслуживания и обеспечивает обратную связь при выработке решений. Газета приучает сотрудников отдела чувствовать себя частью коллектива, решающего проблему сообща.

■ Все газеты стимулируют и поощряют общение между почтальонами, подчеркивая основную цель этого общения - способствовать сокращению утечки подписчиков.

■ *Оклахома Сити* вводит программу решения вопросов неуплаты за подписку и участия в ней почтальонов. Поскольку газета в этом случае не возвращает часть выплаченных подписчиком денег, это может привести к появлению большого числа отказывающихся от подписки. С другой стороны это стимулирует почтальонов к совершенствованию системы расчетов с подписчиками.

■ *Ричмонд* платит за заказ только после того, как проверила факт начала подписки. Новые подписки фиксируются районными менеджерами. Программа верификации гарантирует качественное исполнение заказа.

■ Все газеты отмечают важность обслуживания и послепродажных действий. Они дают сотрудникам отдела подписки полномочия самостоятельно решать вопросы и делать все, что в их силах, для удовлетворения подписчика. Сотрудники отдела фиксируют все жалобы и следят за тем, чтобы они не повторялись в дальнейшем. Все газеты склонны поддержать философское изречение, сформулированное в *Рено*: люди обеспокоены не самими жалобами, а тем, что на них не реагируют.

■ *Рено* использует квалифицированного специалиста для отслеживания наиболее вероятных перспектив привлечения подписчиков - своего рода омбудсмена в этой области.

■ *Мейкон* привлекает читателей продажей отдельных экземпляров. Это дает экономию в 50 центов при покупке воскресного номера тем, кто ранее, в течение недели, купил четыре номера газеты. Это особенно интересная практика в период низкой покупаемости отдельных номеров.

■ *Бивер* и другие газеты минимизируют скидки для новых подписчиков.

■ *Оклахома Сити* использует программу постепенного перевода подписчиков от системы ограниченных дисконтов на систему полной оплаты.

■ *Ричмонд*, для которого не существует ярко выраженного сезонного читательского цикла, делает основной упор на продажу в течение всего года.

■ *Мейкон* не стремится к ежегодному появлению большого числа заказов, поскольку занят решением важных задач, связанных с выплатами. Философия газеты построена таким образом, что основой основой для деятельности отдела подписки является задача удовлетворения потребностей читателя.

■ Все изученные газеты используют программы «Стоп-назад», пытаясь удержать подписчиков и выяснить реальные причины отказа от подписки.

# Вопросы диагностики

## Управление процессом утечки и сохранение читателя

### Исследования и информационный менеджмент

#### Объем собранной и использованной информации

Какие меры финансового и нефинансового характера Вы используете для управления процессом утечки и сохранения подписчиков?

Каким образом Вы собираете информацию о потребностях, вкусах читателей и уровне их удовлетворенности обслуживанием? Как часто Вы собираете эту информацию для анализа и последующего использования?

#### Данные о начале и окончании подписки

Какова система сбора детальной информации о начале и окончании подписки, которую Вы собираете и используете для улучшения обслуживания подписчика?

#### Жалобы клиента

Какой подход Вы практикуете для использования информации о жалобах и претензиях клиента в деле улучшения обслуживания, при решении проблем, развитии новых услуг и создании атмосферы доверия между подписчиком и газетой?

Какой подход Вы выбираете при отслеживании процесса улучшения ситуации, потребность в котором продиктована жалобами Вашего подписчика?

#### Сбор информации для совершенствования

Как Вы собираете информацию, поступающую от подписчика (обзоры, работа целевых групп, интервью, «горячая линия» и пр.)?

Используете ли Вы какую-либо передовую технологию при сборе информации от клиента и расширении базы данных о людях, не подписавшихся на Вашу газету, если есть основания полагать, что они станут в будущем Вашими читателями?

#### Классификация читателей

Каким образом Вы классифицируете Ваших подписчиков, ставя задачу более целенаправленного подхода к читателям, улучшения системы продаж и более полного использования ресурсов?

#### Анализ и осознание путей сохранения подписчиков

Каким образом Вы ищете пути сохранения читателей? Как Вы определяете, какие читатели в скором времени могут стать Вашими постоянными подписчиками?

#### Анализ информации

Каким образом вы используете данные о классификации читателей для сохранения подписчиков и уменьшения их утечки?

Что Вы предпринимаете для того, чтобы избежать «аналитического паралича» и поставить Вашу информацию на долговременную службу улучшения работы?

#### Использование информации

Каким образом Вы пытаетесь превратить периоды временных улучшений в постоянный процесс?

Какие методы Вы используете для оценки уровня обслуживания, обеспеченного Вашей газетой? Каким образом Вы ставите задачи, достижение которых обеспечит Вашу конкурентоспособность?

## **Своевременное предоставление информации для менеджмента**

Каков Ваш метод своевременного предоставления информации всем действующим менеджерам, необходимой им для оперативного решения задач и изменения ситуации?

## **Доступность информации для сотрудников**

Каким образом вся необходимая информация может быть доведена до всех сотрудников Вашей газеты, включая тех, кто работает не в отделе подписки?

## **Технология управления информацией**

Какую технологию Вы используете для улучшения системы реагирования на обращения читателей, сбора информации и обеспечения высокого уровня обслуживания?

## **Издание газеты и менеджмент**

Каким образом в Вашей газете достигается взаимодействие сотрудников отделов новостей, рекламы и подписки при сборе и обмене информацией, которая может быть использована при издании газеты для привлечения дополнительных читателей?

Каким образом вы используете результаты изучения рынка и информацию о потребностях читателя, чтобы выпускать газету, интересную различным группам населения?

## **Продажи**

### **Маркетинг**

Какого подхода вы придерживаетесь для интеграции маркетинга, продажи и обслуживания подписчика в управлении подпиской? В какой форме вы предлагаете читателю информацию об их деятельности, чтобы это действительно способствовало сохранению читателей газеты?

Какой стратегии вы следуете для поддержания имиджа и репутации газеты на рынке в глазах подписчиков и людей, не подписавшихся на газету?

### **Качество стратегии продаж**

Каким образом вы развиваете стратегию продаж, обеспечивающую высокое качество подписки, а также высокий уровень

сохранения читателей и приобретения верных подписчиков?

Каким образом эта стратегия поддерживается соответствующими программами и вводится в практику?

Какую тактику вы практикуете при начислении комиссионных или выдаче кредитов источнику продаж? Каким образом она служит их нацеленности на качество работы?

### **Целевые стратегии продаж**

Какова Ваша стратегия обеспечения целевого подхода к торговым действиям и использованию ресурсов в отношении тех групп клиентов, которые, как показывает анализ, имеют больше всего перспектив стать постоянными подписчиками вашей газеты?

Что представляет собой процесс интеграции потребностей читателя и действий газеты для поддержки продаж и сохранения читателей?

### **Приоритет продаж и эффективные стратегии**

Какого подхода вы придерживаетесь в отношении целевых продаж и использования ресурсов в гео-демографических зонах, в которых проживают люди, могущие стать Вашими постоянными подписчиками?

Каким образом Вы интегрируете использование ресурсов, торговые действия и естественный читательский сезон на Вашем газетном рынке?

Какой стратегии вы придерживаетесь для расширения естественного читательского сезона через маркетинг и целевые действия?

### **Цены, скидки и материальное поощрение**

Каким образом Вы внедряете систему предоплаты, скидок, материальных поощрений и дополнительных услуг?

Как Вы стимулируете продавцов подписки к действиям по схеме предоплаты, а не по иной схеме, в дальнейшем приводящей к задолженностям?

Каким образом вы решаете вопросы сокращения сумм скидок при продаже подписки?

Как Вы пытаетесь отучить читателя от

надежды на скидки и перевести всех подписчиков на систему стопроцентной оплаты?

### **Тактика продаж**

Каким образом Вы пытаетесь координировать различные торговые действия и подходы для повышения эффективности работы в целом?

Какой Вам представляется тактика перевода покупателей отдельных номеров или сезонных подписчиков в разряд постоянных читателей газеты?

### **Проверка продаж**

Каким образом Вы действуете при верификации факта заказа? Как Вы убеждаетесь в том, что читатель правильно понял все условия подписки?

### **Выбор сотрудников отдела продаж**

Каковы Ваши основные принципы набора на работу специалистов по продаже, маркетингу и обслуживанию клиентов в рамках функций обеспечения подписки?

### **Технология обеспечения продаж**

К какому методу Вы прибегаете, когда Вам необходимо выяснить, какие районы являются потенциально «подписными», а какие исторически отличаются низким уровнем сохранения читателей?

Какие методы и какую технологию Вы используете для обеспечения высокого качества продаж и продуктивной работы сотрудников?

### **Обучение и сохранение продавцов**

Каков основной метод при обучении продавцов подписки действовать по принципу «качество заказов важнее, чем количество»?

Какие методы (компенсации, награды, признание заслуг) вы используете для сохранения лучших продавцов?

### **Признание и компенсации**

Каким образом Вы включаете рабочую силу в общую схему деятельности различных групп, обеспечивающей обслуживание подписчика?

## **Доставка**

### **Структура системы доставки**

Какой вам представляется структура системы доставки, обеспечивающая высокий уровень обслуживания?

### **Планирование дистрибуторских центров**

Каков Ваш подход к созданию и планированию дистрибуторских центров, отражающих специфические особенности Вашего рынка?

### **Планирование участков обслуживания**

Как Вы определяете участки работы почтальонов, позволяющие обеспечить своевременную доставку газеты и поддерживать высокий качественный уровень обслуживания в дальнейшем?

### **Оценка качества доставки и обеспечение своевременности**

Каким образом Вы оцениваете качество доставки? Как Вы учитываете зависимость процесса доставки от времени выхода газеты?

Каким образом Вы обеспечиваете такую важную составную часть качества обслуживания как быстрая реакция на обращения клиентов?

Каким образом Вы можете удостовериться, насколько предлагаемое Вами качество доставки удовлетворяет подписчика?

### **Сохранение районных менеджеров**

Что вы предпринимаете для улучшения работы районных менеджеров, что привлекало бы профессионалов к сотрудничеству с Вами?

Как Вы считаете, какими принципами следует руководствоваться при наборе сотрудников в отдел подписки, чтобы в случае ухода был обеспечен плавный переход функций к другому лицу?

### **Сохранение почтальонов**

Какой путь вы избрали для сохранения почтальонов и обеспечения качественной доставки газеты подписчикам?

Каким образом Вы отмечаете (формально и неформально) успехи почтальонов в рамках программы сохранения лучших кадров и обеспечения качественного обслуживания подписчиков?

### **Обеспечение контактов с работниками службы доставки**

Каким образом Вы обеспечиваете возможность для сотрудников газеты быстро и удобно связаться с работниками службы доставки?

### **Проверка доставки**

Каким образом вы проверяете: что факт доставки состоялся, что обеспечено высокое качество доставки, что способствует появлению у читателя лояльного отношения к газете?

### **Гарантии и стандарты доставки**

Каким образом Вы разъясняете почтальону до его прихода на работу и в период деятельности важность качественного обслуживания и соблюдения стандартов доставки?

Как вы используете гарантии обслуживания для обеспечения высоких стандартов?

### **Связь компенсаций, количества жалоб и удовлетворения клиента**

Какую систему компенсаций и поощрений Вы используете, чтобы привести в соответствие стандарты обслуживания и долгосрочную программу сохранения читателей?

## **Обслуживание подписчиков**

### **Реагирование на жалобы**

Каким образом Вы решаете проблемы, с которыми к Вам обращается читатель?

Каковы Ваши методы проверки реакции на жалобы подписчика? Как вы контролируете вопросы своевременности доставки, удовлетворенности читателя уровнем обслуживания и воспитание в читателе чувства лояльности к газете?

### **Типы жалоб, формы обслуживания и процедуры**

Какими методами Вы пользуетесь для классификации жалоб в зависимости от серьезности высказанных претензий?

Каким образом решить вопрос, поставленный в письме читателя, чтобы к тому же показать истинную природу появления претензии?

### **Полномочия отдела обслуживания**

Какими правами и полномочиями Вы наделяете Ваших сотрудников при контактах с читателем, чтобы они могли эффективно и быстро решить возникшие у него проблемы и обеспечить высокий уровень его обслуживания?

### **Отдел связей и лояльности**

Каково Ваше мнение по поводу регулярных контактов с подписчиками? обеспечения обратной связи? развития лояльности подписчика? упрощения решения спорных вопросов? упрочения долговременных контактов между подписчиками и газетой?

Что вы думаете о предоставлении в распоряжение почтальона детальной информации о подписчике для оперативного и эффективного решения возникающих проблем?

Как Вы думаете, информация о клиенте должна быть «привязана» к нему самому или к его дому или адресу?

Какую стратегию вы избрали для того, чтобы показать читателю важность издания и способствовать развитию его лояльности к газете?

### **Стандарты обслуживания, цели и задачи**

Какими принципами вы руководствуетесь, ставя задачи улучшения уровня обслуживания?

### **Исправление ошибок**

Каким образом вами отлажена система исправления ошибок, способствующая росту лояльности среди подписчиков?

Каким образом Вы выясняете и анализируете причины отказа читателя от подписки? Как это помогает решать задачи повышения уровня обслуживания, совершенствования систем и процессов?

### **Компенсации и обслуживание**

Каким образом Вам удается добиться комплексного подхода к системе компенсаций, уровню обслуживания, сокращению утечки и совершенствованию программы сохранения читателей?

### **Удовлетворение читателя**

Каким образом Вам удается измерить, насколько читатель удовлетворен уровнем

обслуживания? Каким образом Вы стремитесь более полно удовлетворить его запросы и улучшить показатели сохранения подписчика?

#### **Контакты с подписчиком**

Какие методы и технологию вы используете для облегчения контактов с подписчиком?

#### **Получение чеков и расчеты**

Как Вы налаживаете систему оплаты так, чтобы она поддерживала стратегию сохранения читателей и делала ее удобной для клиента?

Каким образом Вами решается проблема выплаты, если лицо, столкнувшееся с этой проблемой, в перспективе является Вашим потенциальным читателем?

#### **Генеральный менеджмент и стратегическое планирование**

##### **Стратегический подход к управлению процессом сохранения читателя**

Каким образом вы строите работу отделов и служб, чтобы все сотрудники прониклись основной задачей - сохранить подписчика и бороться с утечкой?

Что Вы думаете о возможности формулирования главной задачи компании как «Сохранение читателей и снижение уровня утечки»?

##### **Профилактический подход к улучшению обслуживания**

В чем конкретно заключается Ваш метод развития проактивной профилактической политики улучшения качества обслуживания?

Как, на Ваш взгляд, следует организовать обратную связь «читатель-газета»?

##### **Постановка задач**

Какую технику Вы используете для кросс-функциональной кооперации и соответствия различных операций общей организационной командной цели?

##### **Связи**

Какие меры Вы используете для улучшения

контактов высшего и среднего руководящего звена с читателем, что может помочь им лучше понять потребности клиента?

#### **Кросс-функциональная командная работа и вовлечение сотрудников**

Что Вы думаете о перспективе разбить междепартаментные отделы, чтобы сотрудники могли обеспечивать обслуживание подписчиков, работая кросс-функционально?

Каково Ваше отношение к привлечению к постановке задач, их решению и определению стандартов менеджеров, штатных сотрудников и работающих по контракту?

#### **Управление процессами**

Какую технику управления процессами Вы используете для улучшения ситуации с утечкой и сохранением читателей?

Что Вы думаете о возможности сокращения времени основных работ в рамках производства газеты и осуществления процесса доставки?

#### **Планирование, анализ сценария и стратегия приоритетов**

Каково Ваше отношение к концентрации организационных ресурсов и координированию кросс-функциональной деятельности с общими задачами управления процессом утечки и сохранения подписчиков, используя стандарты обслуживания и задачи совершенствования процессов?

Каким образом Вы используете в работе план реагирования на разного рода промахи в обслуживании?

#### **Интеграция функций, процессов, политики и программ**

Каким образом Вы интегрируете в рамках основной задачи управления уровнем утечки и сохранения подписчиков различных функций, процессов, политики и программ?

Каким образом вы используете систему критериев в программах обучения, а также при внедрении новой технологии, новых идей и высокоэффективных операционных систем в Вашу организацию?

# Путеводитель по критериям

Существует масса различных подходов к выработке критериев. Многие компании *Форчун 500* имеют выработанные специфические модели, классифицируемые в зависимости от уровня сложности и глубины процесса. Какой бы метод не избрали Вы, есть общие принципы, которым стоит следовать:

Не пытайтесь искать иголку в стоге сена. Сначала ответьте себе на вопрос, чего именно вы хотите добиться в конкретном случае, используя систему критериев. До того, как Вы предпримете какие-либо шаги, ознакомьтесь так глубоко, как это возможно, с существующими в данной области практическими наработками. Руководствуйтесь критериями, которые являются настоящими образцами высокого качества.

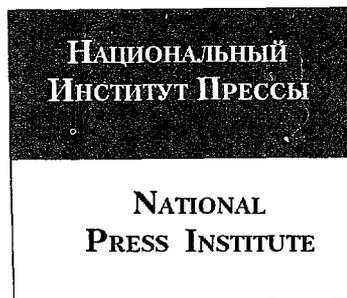
Правильно выбранная команда. Для того, чтобы воплотить на практике задуманные меры по улучшению процессов, нужна хорошая команда. Берите в команду тех, кто будет заниматься практической стороной вопроса. Количественно предпочтительнее

небольшие команды, заранее подготовленные к осуществлению визитов.

Члены команды должны уметь получать ответы на все вопросы о деятельности посещаемой ими компании, которые они задают. Если Вы хотите получить информацию, Вы должны убедить других отвечать на Ваши вопросы.

Играйте начистоту. Дискуссии в ходе посещений всегда начинаются с общих слов и бесед о нынешней ситуации, наработанной практике, обслуживании, человеческих ресурсах. Разговор о ценах и коллизиях рынка будет вряд ли уместен.

Больше спрашивайте. Меньше говорите сами. Многие охотно поделятся с Вами информацией, но едва ли захотят выводить эту информацию за рамки Вашего визита. Поэтому вопросы конфиденциальности должны быть оговорены в самом начале ■



## О НАЦИОНАЛЬНОМ ИНСТИТУТЕ ПРЕССЫ

***Национальный институт прессы (НИИ) – это неправительственная некоммерческая специализированная организация, поставившая своей целью внедрение современных подходов и технологий в весь спектр деятельности средств массовой информации новой демократической России.***

Учрежденный в 1992 году Центром по проблемам войны, мира и СМИ Нью-Йоркского Университета как Российско-американский информационный пресс-центр, в августе 1997 года НИИ зарегистрирован как отечественный институт. Сейчас он не только значительно расширил свои функции, но и создал общенациональную структуру со штаб-квартирой в Москве и пятью региональными центрами в Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге, Самаре, Нижнем Новгороде. В скором времени намечается открытие шестого и седьмого региональных центров НИИ.

За шесть лет НИИ осуществил свыше 3000 информационных и учебных проектов и программ, охвативших в общей сложности более 130 тысяч специалистов СМИ в 40 городах России. В московском Пресс-центре НИИ уже прошло более 1200 пресс-конференций. Институт опубликовал порядка 30-ти методических пособий и разработок по журналистике, издал в русском переводе ряд учебников и книг известных зарубежных экспертов по СМИ. Шесть отделов НИИ обеспечивают работу по магистральным направлениям:

**ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА И ЖУРНАЛИСТИКИ** - ориентирована на системное и последовательное овладение современными, эффективными методами и навыками управления в условиях рынка частным информационным предприятием.

**СЛУЖБА РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА СМИ.** - оказывает консалтинговые и другие услуги органам информации, помогая им в достижении финансовой независимости, проводит учебные мероприятия и исследования.

**ЦЕНТР КИБЕРЖУРНАЛИСТИКИ НИИ.** - помогает российским СМИ осваивать новейшие информационные технологии.

**ПРЕСС-ЦЕНТР** – независимая информационная площадка для сотен брифингов и пресс-конференций.

**ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР НИИ** занимается изучением и анализом происходящих в российских СМИ процессов экономического, политического и чисто профессионального характера.

---

Национальный институт прессы , 119870, Москва, Zubovskiy bulvar, 22/39, 3-й этаж

Тел.: (095) 245-30-08

Факс: (095) 246-75-02

Почтовый адрес: 121019, Москва, Новый Арбат а/я 229

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИНСТИТУТ ПРЕССЫ**

**NATIONAL  
PRESS INSTITUTE**

## **Служба развития бизнеса СМИ**

**Москва**

Национальный институт прессы  
119870, Москва, Zubovskiy bulvar, 22/39, 3-й этаж

Тел.: (095) 245-29-15

Факс: (095) 245-29-15

Почтовый адрес: 121019, Москва, Новый Арбат а/я 229

Директор: Роберт Коалсон

Эл. почта: <rcoalson@snpi.org.ru>

Со-директор: Владимир Сергеев

Эл. почта : <vserg@npi.ru>

### **О СЛУЖБЕ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА СМИ**

«Служба развития печатного бизнеса в России», призвана помогать негосударственным региональным газетам в получении кредитов на приобретение оборудования и на решение конкретных проблем, связанных с рекламой маркетингом, производством и распространением печатной продукции.

Служба развития печатного бизнеса НИП также готова работать с частными газетными типографиями, бумажными комбинатами, компаниями, занимающимися распространением печати, и другими организациями, работающими с региональной печатью.

Служба развития печатного бизнеса НИП сотрудничает с рядом программ по кредитованию малого бизнеса, центрами поддержки малого бизнеса, западными издательскими ассоциациями, фирмами-производителями печатного оборудования. На сегодняшний день Служба направила американских консультантов по печатному бизнесу для оказания помощи тридцати российским газетам.

Задача созданной службы заключается в следующем:

- Помощь в создании и написании бизнес-планов и заявок на получение кредита.
- Информирование о существующих программах и организациях, предоставляющих различные виды кредита, а также о процедуре подачи заявок на получение того или иного кредита.
- Консультации по всем сегментам менеджмента, включая рекламу, маркетинг, финансы, производство и распространение печатной продукции.
- Предоставление информации о центрах поддержки малого бизнеса, активно работающих в регионах, и сфере их деятельности.
- Предоставление информации об оборудовании, используемом в производстве и распространении печатной продукции.
- Консультации и помощь ассоциациям издателей негосударственных региональных печатных средств массовой информации.

Служба развития печатного бизнеса открыта для любого издателя независимого печатного СМИ или другого бизнеса, имеющего отношение к печатной индустрии,

заинтересованного в успешной издательской деятельности.

За дополнительной информацией можно обращаться по адресам московского офиса и региональных филиалов Национального Института Прессы :

**МОСКВА**

Национальный институт прессы  
119870, Москва, Зубовский бульвар, 22/39, 3-й этаж  
Тел.: (095) 245-3008  
Факс: (095) 246-75-02  
Почтовый адрес: 121019, Москва, Новый Арбат а/я 229  
Эл. почта: [npi@npi.ru](mailto:npi@npi.ru)

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ**

191025,СПб, Невский проспект, д.70  
Тел.: (812) 273-4733  
Тел./факс:(812) 272-4672  
Эл. почта: [srapic@glasnet.ru](mailto:srapic@glasnet.ru)

**НОВОСИБИРСК**

630300, Новосибирск, ул.Восход, 15, ГПНТБ, к. 508-б  
Тел.: (3832) 66-75-21  
Факс: (3832) 66-17-96  
Эл. почта: [npi@online.nsk.su](mailto:npi@online.nsk.su)

**НИЖНИЙ НОВГОРОД**

603006, Нижний Новгород, ул. Варварская, 32  
Тел./факс: (8312) 35-62-53  
Эл. почта: [nngpic@glasnet.ru](mailto:nngpic@glasnet.ru)

**ЕКАТЕРИНБУРГ**

620219, Екатеринбург, ул.Тургенева, 13, Дом печати  
Тел.: (3432) 58-96-63  
Факс:(3432) 58-96-63  
Эл. почта: [npi@mk-ural.ru](mailto:npi@mk-ural.ru)

**САМАРА**

443001, Самара, ул. Самарская, 179  
Тел.: (8462) 32-02-72  
Факс: (8462) 33-61-14

**НЬЮ-ЙОРК**

Center for War, Peace, and the News Media  
418 Lafayette St., Suite 518  
New York, NY 10003  
tel. 212-998-7960  
fax. 212-995-4143  
e-mail: [war.peace.news@nyu.edu](mailto:war.peace.news@nyu.edu)

**БРОСТОН**

Center for War, Peace, and the News Media  
5 Upland Rd.  
Cambridge, MA 02140  
tel. 617-497-7377  
fax. 617-491-5344  
e-mail: [globalbeat@nyu.edu](mailto:globalbeat@nyu.edu)