

4. Keep 'Em Coming Back:
Effective Ways to Keep
Subscribers



И они
вернутся
снова и снова
Эффективные приемы
удержания подписчиков

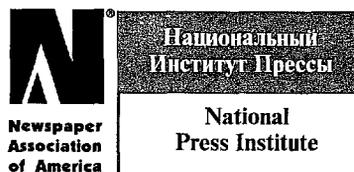

Newspaper
Association
of America

National
Press Institute

И они вернутся снова и снова

Эффективные приемы
удержания подписчиков

Настольная книга по менеджменту подписки



Отдел маркетинга в области распространения ГАА (США)
Отдел рыночного и бизнес-анализа ГАА (США)
Служба развития бизнеса СМИ Национального Института Прессы (Россия)

Издание этой книги на русском языке осуществлено при финансовой поддержке Информационного агентства США (USAID).

Национальный институт прессы выражает благодарность Газетной ассоциации Америки (NAA), передавшей права на издание книги на русском языке институту.

© 1999. Перевод — Национальный институт прессы, 1999. Все права защищены.

Москва

Национальный институт прессы

119870, Москва, Зубовский бульвар, 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

Эл. почта : <bds@npi.ru>

Директор - Роберт Коалсон

Эл. почта: <rcoalson@snpi.org.ru>

Со-директор - Владимир Сергеев

Эл. почта : <vsERG@npi.ru>

Предисловие к русскому изданию

«И они вернутся снова и снова. Эффективные приемы удержания подписчиков» — своего рода продолжение «Настольной книги по менеджменту подписки». Комплект из обеих книг — наиболее полное исследование практики и приемов менеджмента подписки, применяемых американскими издателями для продвижения газет на рынках.

Вас не надо убеждать в том, насколько важна для газеты работа с подписчиками. Хотя, может быть, и не все из опубликованного в книге может быть немедленно использовано в условиях отечественной региональной прессы (например, расчеты за подписку с использованием пластиковых карт или автоматического списания сумм с банковских счетов). Мы считаем, что, во-первых, информация об опыте коллег для профессионалов всегда интересна и полезна, а во-вторых, даже те из советов, которые кажутся сейчас трудновыполнимыми на практике, не так уж и далеки от нашей реальности, ведь многие люди уже сегодня оплачивают телефон и коммунальные услуги автоматическим списанием причитающихся сумм со счетов в Сбербанке.

Ее издание на русском языке не было бы возможным без плодотворного сотрудничества Национального института прессы с Газетной ассоциацией Америки (NAA) и финансовой поддержки Информационного агентства 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, профессионалов российского рынка СМИ.

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

I. Вступление. Управление текучестью: путь в объезд	4
Уроки, усвоенные после выхода в свет «Настольной книги по менеджменту подписки» Газетной ассоциации Америки	
II. «Коламбия» возвращается!	8
Глава о том, как одной газете удалось извлечь пользу из своих трудностей.	
III. Комментарий: выявите, причины текучести в вашем издании	10
Джим Гринстед, президент службы целевого маркетинга, делится методами определения факторов, влияющих на уровень текучести, и способов слежения за ними.	
IV. Эффективный целевой маркетинг в трех простых шагах	15
Эта глава научит вас снижать уровень текучести, стимулировать удержание и наращивать тиражи. Лишь следуйте алгоритму из трех простых шагов.	
V. Испытание на эффективность: почему маркетологи так высоко ценят апробацию	17
Глава, объясняющая, почему перед началом рекламных кампаний так важно тестирование рынка.	
VI. Две точки зрения на скидки	22
«Баффало Ньюз» и «Форт Лодердейл» ведут дебаты по старому как мир вопросу «Делать или не делать скидки?»	

VII. Ставка на электронную форму расчетов: ванкуверские газеты избегают многократного убеждения читателей возобновлять подписку.	26
Из этой главы вы узнаете, как нескольким газетам удалось переориентировать 70% подписчиков на электронную форму расчетов и убедить оформить подписку на 12 месяцев.	
VIII. Создайте вашу собственную программу автоматического перевода средств из банка.	29
Простой и непосредственный подход к созданию программы автоматического перевода средств.	
IX. Экскурсия по нескольким газетным издательствам	31
Эффективные подходы пяти газет к удержанию клиентов и управлению текучестью.	
X. Опыт со стороны	60
Представляем четыре ведущие американские корпорации, передовой опыт которых по сохранению клиентуры получил высшую оценку.	
XI. Впечатления от посещения корпораций	61
Вы узнаете, как «Сити Банку», «Федерал Экспресс», «Спортс Иллюстрейтед» и «Ю-эс-эй-эй» удается делать так, что клиенты «возвращаются к ним снова и снова». В отчетах приводятся лучшие приемы по удержанию клиентуры, применяемые в каждой из этих компаний.	
XII. Передовые подходы к удержанию клиентуры	102
Золотой фонд приемов, отобранных во время посещения четырех ведущих корпораций, с указанием «автора» каждого приема.	
XIII. Приложение	105
Включает пять основных принципов ознакомления с передовым опытом на других предприятиях, а также имена сотрудников, номера телефонов и факсов посещенных нами газет и информацию для связи с группой по передовому опыту Газетной ассоциации Америки.	

Вступление

Управление текучестью: путь в объезд

Когда Газетная ассоциация Америки в 1994 году выпустила свою первую «Настольную книгу по менеджменту подписки», у начальников отделов распространения по всей стране появился серьезный повод призадуматься.

Падали тиражи. Росли цены на сырье, материалы и типографские услуги. Продажи на дому у клиентов, равно как и прочие традиционные способы распространения, утратили свою надежность. Основная часть подписного тиража своим существованием была обязана телемаркетингу. Однако новые законы угрожали и этому методу продажи. Многие менеджеры по распространению пребывали в состоянии глубокой растерянности.

«Настольная книга...» стала их новой путеводной звездой. 83 наиболее эффективных приема, 15 из которых вошли в «золотую коллекцию», раскрыли секрет управления текучестью читательского контингента. Ориентир был установлен, теперь начальники отделов распространения могли смело двигаться вперед.

Однако на их пути встретились неожиданные препятствия:

- **Газетная бумага.** Неожиданно бумажные компании объявили о значительных повышениях цен на свою продукцию. Издатели урезали себестоимость и подняли подписные цены. С таким скромным бюджетом отделы распространения уже не могли разрабатывать новые программы и нанимать новых сотрудников, которые бы воплотили в жизнь их замыслы. Повышение цен также привело к потере определенного числа читателей. Все средства, имеющиеся в распоряжении издательств, направлялись на кампании телемаркетинга. Необходимо было любой ценой
- уберечь от разрушения подписную базу.
- **Технология.** Наиболее многообещающие рекомендации ГАА призывали издателей вплотную заняться сегментацией контингента покупателей, анализом и усовершенствованием систем управления. Для большинства начальников отделов распространения это было неслыханным новшеством. Опробованные и проверенные в других отраслях методы целевого маркетинга доселе не использовались в газетной индустрии. Большинство отделов распространения не знают ни как запросить информацию, ни как воспользоваться ею. Но самое главное то, что программное обеспечение, установленное в большинстве отделов распространения в Соединенных Штатах Америки, никак не отвечает потребностям сегментации читательского контингента, мониторинга и анализа. Будучи в ходу уже 10 лет, а то и более, имеющиеся программные приложения успешно справляются с обработкой жалоб клиентов, распространением и выпиской счетов, но никак не маркетингом. Обуреваемые желанием применить «лучшие приемы» на практике, начальники отделов распространения столкнулись с необходимостью овладения новыми навыками, а также изменения механизмов работы отделов. Плюс ко всему им пришлось убеждать директоров издательств выделять больше средств на покупку компьютеров и программного обеспечения. Однако компьютеры могли подождать - бумага не могла.
- **Отсутствие положительного примера.** Для того чтобы убедить генерального директора сделать вложения в новые программные продукты, начальнику отдела распро-

Никто не знает, что бы произошло, не будь сервис на должном уровне. Известно лишь то, что вложения в качество в большинстве случаев себя не окупали.

странения нужно продемонстрировать, что где-то такие вложения уже окупались. «Настольная книга...» ГАА со-держала ряд вполне конкрет-ных примеров, однако про-граммы реорганизации, о ко-торых шла речь, были приве-дены в действие всего год на-зад. В то время еще не было достаточного числа газет, которые могли бы похвастаться стабильным успехом в долго-срочных начинаниях и, следовательно, убе-дить издателей попробовать нечто новое.



ний, отмеченных высоким уровнем потребительского удо-влетворения, усугубляют кар-тину. К примеру, в 1990 году Главный бухгалтерский коми-тет выпустил отчет о 20 ком-паниях, набравших высокие баллы в конкурсе на Нацио-нальный приз качества имени Малколма Болриджа. Выяви-

лись следующие тенденции. Ведущие менедже-ры констатировали, что в то время, как уро-вень удовлетворенности покупателей возрос, клиентов у компаний особенно не прибави-лось. Некоторые компании даже зафиксирова-ли падение уровня покупательского спроса», - сообщает в недавней статье журнала «Мар-кетинг Тулз», издаваемого компанией «Амери-кэн Демографик».

В журнале также написано о двух или трех корпоративных программах, направленных на совершенствование качества, которые по про-шествии двух лет пришлось свернуть ввиду низких финансовых результатов.

Безусловно, качество имеет значение, но его очень сложно измерить. Никто не знает, что бы произошло, не будь сервис на должном уровне. Известно лишь, что вложения в каче-ство в большинстве случаев себя не окупали.

Однако любой менеджер в области услуг скажет вам, что плохой сервис отпугивает по-купателей. Не достаточный ли это повод для то-го, чтобы заняться повышением уровня обслу-живания? Если вы хотите получить дополни-тельное доказательство значимости качества ус-луг, обратитесь к странице 31, где рассказывае-ся о реструктуризации газеты «Репозитори».

Понятие «уровень обслуживания» распро-страняется и на содержание газеты. Издатели,

Шаг за шагом: с оглядкой

Конечно, это не означает, что издательская индустрия полностью проигнорировала пробле-мы текучести и удержания или рекомендации отчета 1994 года. Издатели все-таки решили действовать и взялись за программы, которые не требовали сверхзатрат и могли быть осуще-ствлены в рамках уже имеющейся структуры. Чаще всего издательства принимались улучшать качество услуг доставки или же разрабатывали программы по сохранению уровня потреби-тельского спроса.

Повышение качества услуг, безусловно, дело стоящее. Попробуйте-ка удержать клиента, ко-торый систематически получает мокрую газету, да еще с опозданием, если получает вообще. Од-нако насколько в действительности эффективны интенсивные программы обслуживания клиен-тов, никто до сих пор сказать не может.

«Результаты исследований показывают, что зависимость между удовлетворенностью поку-пателя и уровнем продаж далеко не всегда яв-ляется прямой. Финансовые проблемы компа-

исследующие мнение своих бывших читателей, нередко слышат жалобы на недостаток времени для чтения.

Более тщательные опросы показывают, что на самом деле читатели имеют в виду другое: в газете им не встретилось ничего такого, что могло бы привлечь их внимание и заставить найти время для чтения. Газета «Теннессиан» города Нашвилла неустанно работает над повышением уровня удовлетворенности читателей посредством повышения качества содержащейся в ней информации. Об этом, а также о некоторых других начинаниях в области повышения уровня обслуживания, вы можете прочитать на странице 53.

Большинство издателей стараются любой ценой удержать клиента, вознамерившегося отказаться от подписки. Этим усилия по сохранению читательского контингента обычно и ограничиваются. Зачастую такие акции начинаются с приветствия новых читателей благодарственными письмами и экскурсиями по страницам газеты. Если клиент не возобновляет подписку, следует серия телефонных звонков для того, чтобы убедить подписчика изменить свое решение.

Несмотря на эффективность таких программ, они не делают ничего, чтобы заблаговременно предотвратить потерю клиента. Они вступают в силу лишь в тот момент, когда клиент уже принял решение прервать подписку. Для того чтобы быть впереди, вам необходимо особое программное обеспечение, которое позволяло бы проводить дифференцированную политику применительно к различным категориям читателей.

Никогда не обходите стороной ваш город или село

Исследования этого года выявили еще одно жизненно важное условие процветания газет. Это ваш город или село - то есть община.

Там, где закрываются заводы и замедляется ход экономического развития, страдают и газеты. Города с развивающейся промышленно-

стью и тенденцией к увеличению числа рабочих мест становятся местами роста газетных тиражей.

Данный фактор находится вне сферы влияния начальника отдела распространения, и все же он тяжким бременем ложится на плечи редакторов и издателей. Борьба за экономический рост и процветание вашего города приносит пользу не только читателям, но и самому издательству.

А что впереди?

Нет сомнения в том, что роль отдела распространения меняется. Если раньше его вотчиной были исключительно продажи, доставка и сбор денег, то теперь это уже и маркетинг, и обслуживание потребителей, и организация работы на маршрутах доставки. Розничная продажа не утратит своей значимости, однако основным источником доходов станет расширение и укрепление контингента подписчиков.

Примером применения такой стратегии является компания «Ли Энтерпрайзес, Инк.» В «Ли» разрабатывается комплекс навыков, которыми, по мнению руководства компании, должны будут обладать новые менеджеры. С менеджера предполагается снять заботы по организации продаж, однако на него будут возложены новые обязанности более аналитического характера.

Для нового менеджера в «Ли» владение электронной таблицей будет гораздо более важным условием приема на работу, чем надежный автомобиль. Менеджер должен будет уметь анализировать и количественно описывать поведение подписчиков и доставщиков и вносить в процесс необходимые коррективы. Как только изменение будет произведено, менеджер незамедлительно получит необходимые данные и сможет оценить эффективность своего шага. Более того, менеджер сможет более точно прогнозировать, окупит ли предполагаемая прибыль расходы на тот или иной шаг. Об опыте распространения двух газет компании «Ли» - «Миссулиан» и «Сазерн Иллинойсиан» - вы можете прочитать на страницах 35 и 47.

У большинства газет отсутствует стратегический план управления текучестью читательского контингента. Вместо его разработки они направляют свои силы на решение одной или двух наиболее явных проблем. В большинстве случаев эти газеты даже не в состоянии оценить эффективность своих начинаний. Заметными исключениями на фоне других изданий являются «Теннессиан» и «Форт Уорс Стар-Телеграм» (стр.43).

Для эффективного управления подпиской необходима программа, которая начиналась бы с момента первого оформления и действовала бы на протяжении всей жизни подписчика. К каждой категории читателей нужен индивидуальный подход, поскольку люди ведут различный образ жизни и, следовательно, имеют различный круг интересов.

Такая обширная работа, безусловно, не может быть проведена в течение нескольких недель или месяцев. Требуется годы, чтобы разработать адекватный набор инструментов и навыков, создать структуру, которая позволила бы получать максимальный доход и управлять затратами.

Советы из *«Настольной книги по менеджменту подписки»* все еще не утратили своей актуальности; однако для каждой конкретной газеты необходимо определить цели и с учетом рекомендаций ГАА разработать програм-

му, которая обеспечила бы их достижение.

На последующих страницах вы найдете занимательные очерки, которые помогут вам начать движение в правильном направлении. В третьей главе мы покажем вам, насколько важно удержание читательского спроса и как сильно оно может повлиять на рентабельность вашей газеты. Кроме того, в книге предлагается последовательность действий, направленных на снижение уровня текучести читательского контингента, повышение уровня удержания клиентуры и увеличение тиража.

В дополнение к этому вы узнаете о том, как газеты «Баффэло» и «Форт Лодердейл» по-разному подошли к проблеме скидок и как издатели «Ванкувер Би Си» построили процедуру продления подписки таким образом, что у читателя пропала необходимость делать осознанный выбор каждый раз, когда заканчивается предыдущий срок.

В четвертой главе изложены основы механизмов тестирования. Пользуясь нашими рекомендациями, вы сможете количественно оценивать эффективность ваших шагов. Кто знает, может быть, от вашего решения вреда гораздо больше, чем пользы.

Пристегните ремни безопасности. Если вы рассчитываете на стабильный и долговременный успех в своих деловых начинаниях, вам придется засучить рукава и поторопиться.

«Коламбия» возвращается!

Авторы «Настольной книги по менеджменту подписки», выпущенной ГАА в 1994 году отдали «первый приз» в номинации «тяжесть понесенных потерь» газете «Коламбия Дэйли Трибьюн» (штат Миссури). При переводе отдела распространения на новое программное обеспечение (пионерский по тем временам шаг!) был сделан ряд непростительных ошибок. Нарушился процесс рассылки счетов, и подписку читателей прервали без предупреждения. Пострадали тиражи, а текучесть читательского контингента достигла 93%.

Для решения проблемы пригласили Шарлотту А. Строн. Строн незадолго до того перевели из отдела распространения (в этом отделе она разбиралась с жалобами и занималась повышением качества обслуживания) в другое подразделение для запуска и отладки нового типографского процесса. Строн вернулась в отдел распространения, чтобы устранить последствия ошибок.

Строн, теперь уже менеджер по распространению, взялась за дело в феврале 1996 года. К апрелю проблема практически себя исчерпала. Для разрешения ситуации Строн документально описала суть происходящего с тем, чтобы в проблему могли вникнуть штатные программисты и поставщики программного обеспечения.

Кроме того, новому менеджеру пришлось вновь завоевывать утраченных подписчиков. И Строн прибегла к методу, который до сих пор служил ей верой и правдой - Программе завоевания клиентов.

После непродолжительного обучения сотрудники газеты начали связываться с подписчиками по телефону за неделю до срока исте-

чения их подписки. Читателю напоминали о счете и предлагали заплатить кредитной или дебетовой карточкой или поучаствовать в ежемесячной программе дебетования чекового счета. Издательство даже посылало кого-нибудь на дом к подписчику, чтобы забрать деньги.

«Мы дали им шанс продлить подписку и упростили процедуру», - говорит Строн. Метод оказался настолько эффективным, что газета продолжает им пользоваться до сих пор. Приблизительно в 40 процентах случаев читатели решают продлить подписку прямо по телефону.

«Я думаю, что они делали это по инерции», - говорит Строн. Телефонный звонок побуждает их продлить подписку. Если бы не звонок, читатель, возможно, и не побеспокоился бы, потому что газета - не предмет первой необходимости, как, к примеру, электричество и прочие коммунальные услуги. Лишь небольшое число читателей решает принять участие в программе дебетования чекового счета, в то время как большинство с готовностью выписывает чек.

Телефонные звонки также позволили газете решить проблемы покупательского спроса. Издательство не помещало специальных объявлений с просьбой к читателям проявить терпение, пока не будут устранены неполадки в программном обеспечении. Необходимые разъяснения были сделаны в индивидуальном порядке.

Сегодня уровень текучести в издании - 18%, и сотрудники отдела полностью контролируют работу компьютерной программы, регулирующей распространение.

Газета явно «выросла» из старого программного обеспечения и перешла на новое,

более совершенное. Старая доморощенная программа была ограничена в своих возможностях и не отвечала потребностям газеты. Новая же программа сыграла большую роль в достижении поставленных целей.

Вспоминая о трудностях, Строн говорит, что лучшее решение проблемы - это «ее предупреждение». Поскольку «Коламбия» была одним из первых изданий, перешедших на новое программное обеспечение в области распространения, ей не у кого было позаимствовать опыт.

Другим изданиям Строн посоветовала сформировать небольшой комитет, который включал бы специалиста по распространению, штатного программиста и представителя компании-поставщика программного обеспечения. Комитет призван решать все проблемы, касающиеся программного обеспечения. Так сотрудники научатся распознавать и решать проблемы по мере их возникновения.

«Кроме того, важно, чтобы сотрудники имели стимул докладывать о возникающих проблемах», - говорит Строн. Часто люди замечают проблемы, но ничего о них не говорят.

Проблему ни за что не решить, если вовремя не зафиксировать ее документально.

То же самое можно сказать и о подписчиках. Строн считает, что подписчиков стоит заранее оповещать о предстоящей смене программного обеспечения, чтобы они не были неприятно удивлены, столкнувшись с трудностями. Читатели должны иметь номер телефона, по которому они могут позвонить и сообщить о проблемах, с которыми они встретились.

Такой тип общения помог Строн снизить уровень текучести и поднять тираж газеты до 15 000 экземпляров.

Скоро она сможет убедиться в эффективности своего совета. Несмотря на то, что новое программное обеспечение справляется с поставленной задачей, руководство газеты уже строит новые, еще более смелые планы на будущее.

Для того чтобы удовлетворить свои растущие потребности, «Трибьюн» в поисках новой системы распространения ведет переговоры со своим текущим поставщиком программного обеспечения и другими компаниями.

КОММЕНТАРИЙ

Выявите причины текучести в вашем издании

Джим Гринстед,
президент службы директ-маркетинга

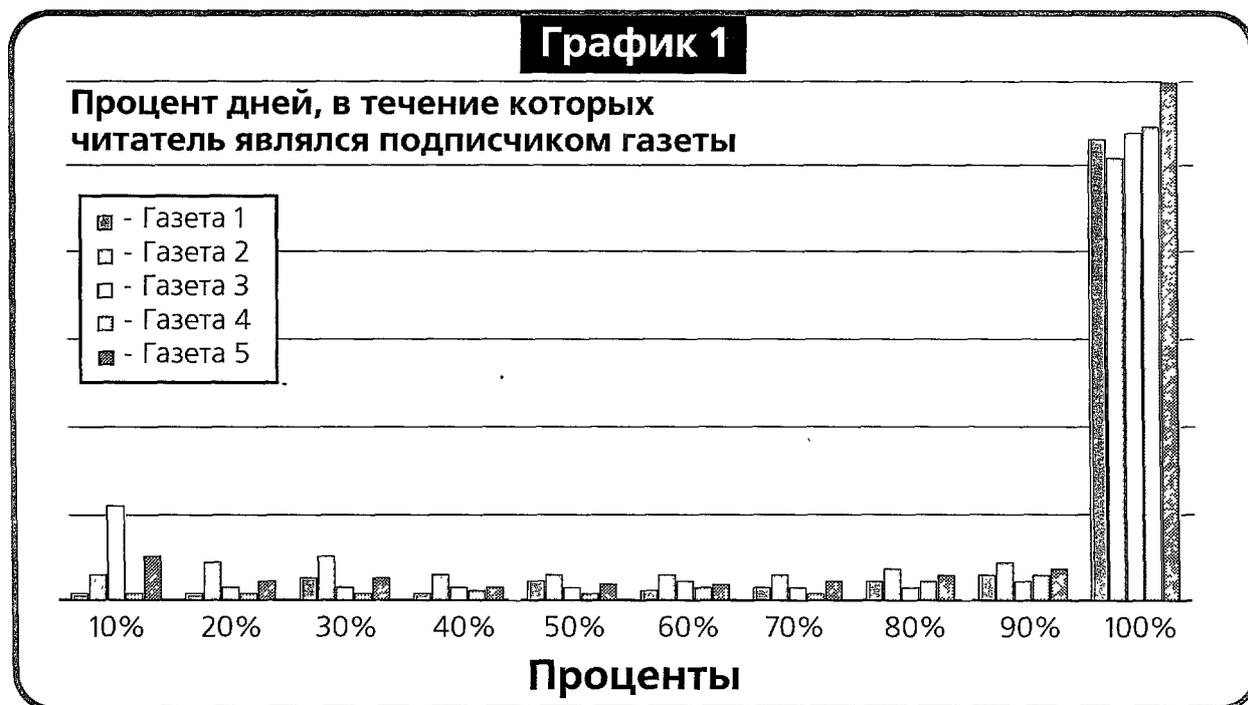
Для того чтобы эффективно справиться с текучестью, издательству необходимо знать ее причины. Служба директ-маркетинга разработала метод, позволяющий идентифицировать факторы, влияющие на уровень текучести, и строить графики их поведения. Взгляните на результаты: они просто потрясающи.

Исследования пяти газет различных регионов страны с тиражами от 8 до 300 тысяч экземпляров показали практически одинаковые результаты. Исследования подтвердили предположения Скотта Кемпбелла, генерального директора издательства «Коламбиан» в городе Ванкувер (штат Вашингтон), автора «Настольной

книги по менеджменту подписки» (1994 г.), о лояльности подписчиков. Большинство из них не перестанет покупать газету, даже если цена на нее удвоится. Остальные, как оказалось, либо просто не читают газету, либо являются потенциально нестабильными клиентами.

График внизу показывает процент дней в году, в течение которых читатель являлся подписчиком газеты. Например, читательница Джоунз была включена в базу данных, когда впервые подписалась на газету в январе 1995 года. С тех пор она не прерывала подписку.

Читатель Смит подписался на газету в то же



**С рекламной точки зрения,
газета – издание,
рассчитанное на массовый рынок.
Как только она начинает ограничивать
свою читательскую аудиторию,
издание теряет ВАЖНОЕ преимущество перед
остальными средствами массовой информации.**

самое время, что и Джоунз. Но он не продлил свою трехмесячную подписку. Однако за период до 1 июля 1996 года он еще два раза оформлял трехмесячную подписку на газету. Поэтому он был активен только 180 дней (или 33%) из 548 дней с момента оформления первой подписки. Читатель Смит – нестабильный.



что многие читатели оформляют и прерывают подписку более одного раза.

**Идентификация
различных
категорий
нестабильных
читателей**

Графики показывают, что большинство читателей оставались подписчиками газет 100% времени. Остальной же контингент подписчиков не выказал никакой определенной модели поведения – ничего, что бросалось бы в глаза с первого взгляда.

Лояльные читатели, систематически пролезающие подписку, составляют от 50 до 90% всего читательского контингента каждой из пяти газет. Самое крупное издание, представленное на графике, имеет 90-процентный рейтинг читательской лояльности и уровень текучести 10%. (В среднем нестабильные читатели составляют около 30% всего контингента подписчиков.)

Если уровень текучести – это число подписчиков, которое нужно прибавить для поддержания объема доставок на дом, получается, что за совокупную текучесть подписки данной газеты несут ответственность 10% подписчиков. Безусловно, эти 10% — не всегда одни и те же люди. Огромное число подписчиков регулярно пополняет и покидает базу данных. Однако если показатель проникновения на рынок у газеты в городе составляет 60%, можно предположить,

Нужно ли газете попросту отказаться от десяти процентов тиража, которые причиняют столько беспокойства? Ни в коем случае. С ре-



кламной точки зрения, газета - издание, рассчитанное на массовый рынок. Как только она начинает ограничивать свою читательскую аудиторию, издание теряет важное преимущество перед остальными средствами массовой информации.

Не следует отказываться от стремления к росту уровня продаж. Даже верные подписчики переезжают, теряют интерес, умирают. Некоторые из новых подписчиков, которые займут место старых, будут нестабильными.

Во-первых, научитесь распознавать нестабильных читателей. Во-вторых, научитесь справляться с ними как можно эффективнее для того, чтобы снизить затраты и предельно увеличить доходность. Однако, как показывает график, не все нестабильные читатели похожи друг на друга. Чтобы найти отличия, обратите внимание на особенности их поведения. Самый важный показатель здесь - период, на который подписывается читатель.

Неудивительно, что исследования службы целевого маркетинга вскрыли, что наиболее лояльными подписчиками являются те, кто оформляет подписку на 6 или 12 месяцев. Однако основную часть контингента подписчиков всех газет составляют те, кто оформляют подписку на 13 недель.

Если отобразить на графике действия только тех читателей, кто оформляет подписку на 13 недель, вырисовывается любопытная модель поведения. На этом уровне поведение читателей различных газет начинает варьироваться. В то время как одни 13-недельные подписчики ничем не отличаются от основного их контингента, другие (как в газете 4) демонстрируют выраженные отличия.

Для того чтобы справиться с текучестью, сначала опишите поведение читателей со 100-процентным показателем лояльности. Затем определитесь с другими группами и посмотрите, насколько они отличаются от лояльной группы.

Помимо поведения в подписке, типовой портрет будет содержать демографические и психографические данные. Кроме того, можно воспользоваться такими инструментами, как «Кларитас Призм» и «Майкровижн» фирмы «Экуифэкс». Результаты анализа помогут идентифицировать читателей, которые, скорее всего, будут стабильными. Эта информация также позволит более эффективно управлять продлением подписки - а это потенциальный источник значительного повышения доходов.

Таблицы 1, 2 и 3

Число подписчиков	200				
Цена подписки	24 доллара				
Себестоимость	12 долларов				
Таблица 1	Начало	1-е продление	2-е продление	3-е продление	Итого
Число подписчиков	200	100	60	36	
Доход	\$4 800	\$2 400	\$1 440	\$864	\$9 504
Себестоимость	\$6 400	\$1 200	\$720	\$432	\$8 752
Чистая прибыль	(\$1 600)	\$1 200	\$720	\$432	\$752
Возврат по инвестиции	19%				
Таблица 2	Начало	1-е продление	2-е продление	3-е продление	Итого
Число подписчиков	200	120	72	43	
Доход	\$4 800	\$2 880	\$1 728	\$1 037	\$10 445
Себестоимость	\$6 400	\$1 440	\$864	\$518	\$9 222
Чистая прибыль	(\$1 600)	\$1 440	\$864	\$518	\$1 222
Возврат по инвестиции	31%				
Таблица 3	Начало	1-е продление	2-е продление	3-е продление	Итого
Число подписчиков	200	120	84	59	
Доход	\$4 800	\$2 880	\$2 016	\$1 411	\$11 107
Себестоимость	\$6 400	\$1 440	\$1 008	\$706	\$9 554
Чистая прибыль	(\$1 600)	\$1 440	\$1 008	\$518	\$1 222
Возврат по инвестиции	39%				

Секрет высокой прибыли – в мониторинге читательского контингента

Наряду с построением поведенческих моделей служба прямого маркетинга построила модель, которая позволяет газетам отслеживать движение читателей в рамках цикла подписки. В модели поведения читателей берется в расчет общегодовая совокупность движения, а не однократные операции купли-продажи. Такое различие напрямую влияет на доходность издания.

Используя данную модель, начальник отдела распространения может наблюдать за движением подписчиков в базе данных и определять наиболее эффективные приемы стимуляции продаж и продления. Предположим, к примеру, что издание только что завершило рекламную кампанию, которая привлекла 200 новых подписчиков. Каждый из них заплатил за подписку 24 доллара. Себестоимость обслуживания одного подписчика – 12 долларов. Рекламная кампания обошлась изданию в 4 000 долларов.

Выглядит устрашающе, не правда ли? Да, безусловно, издание заработало 4 800 долларов, однако, за вычетом стоимости рекламной кампании и затрат, оно понесло убыток в 1 600 долларов (см. таблицу 1).

А теперь представьте, что половина новых подписчиков не станет возобновлять подписку, когда кончится ее срок. Отнимите от чистой прибыли в 1 200 долларов 1 600 долларов, потерянных на рекламной кампании. Издание несет убыток в 400 долларов.

Во время второго периода продления подписки картина неожиданно меняется в лучшую сторону. Предположим, что из оставшихся новых подписчиков не продлили подписку 40%. Доход теперь составляет 720 долларов. Издание перестает быть убыточным. Его прибыль теперь составляет 320 долларов.

Во время третьего периода продления подписки издание теряет еще 40% новых подписчиков и остается с доходом в 518 долларов.

Предположим, что издание подписывало читателей на 13 недель. Чистая прибыль от проведения рекламной кампании через год составит 752 доллара.

Таким образом, инвестиция в 4 000 долларов принесла 752 доллара чистой прибыли, что составляет возврат по инвестиции в 19%. Однако он мог бы быть гораздо выше. Теперь посмотрите на Таблицу 2. Здесь газета сохранила 60% подписчиков после первого периода продления подписки (вместо 50% в первом случае). Один этот факт свидетельствует о том, что к концу года у издания будет больше подписчиков. Благодаря этому возврат по инвестиции возрастает с 19% до 31%.

Естественно, что рост числа читателей, пролонгирующих подписку, увеличивает доходность в несколько раз. В таблице 3 изданию удастся удержать 60% подписчиков во время первого периода продления и 70% в течение всех последующих периодов. В результате возврат по инвестиции взлетает до 39% – более чем в два раза по сравнению с исходными 19%.

Завороженные

Секрет увеличения возврата по инвестиции состоит, таким образом, в том, чтобы привлечь как можно больше подписчиков в период первоначальной рекламной акции и удерживать их как можно дольше. Вы можете пуститься в поиски волшебного средства, однако очень маловероятно, что вы его отыщете. Одна и та же рекламная кампания для одной газеты может иметь 10-процентный эффект, а для другой – менее чем однопроцентный. Для того чтобы понять, действует тот или иной метод, его нужно проверить.

В модели выше четко просматривается, какие подходы к рекламе и продлению подписки являются наиболее действенными. Некоторые рекламные акции привлекают целый поток читателей. Но это лишь до первого периода продления подписки. Лотереи и конкурсы традиционно соблазняют большое число нестабильных читателей.

Вы тоже можете выиграть от организации конкурса. Однако такой подход срабатывает только в случае, если вас устраивает кратковременное увеличение тиража. Именно поэтому журналы часто обращаются к «Паблицерз Клирингхауз» и ей подобным прямо перед тиражным аудитом. Журналы теряют на читательской

лояльности, однако выигрывают за счет высоких расценок на размещение рекламы.

В поисках наиболее эффективного способа привлечения новых покупателей многие издания занимаются исследованиями различных методов продвижения, но зачастую забывают о продлении подписки. Для некоторых газет продление подписки состоит не более чем в распылке счетов. Модель четко демонстрирует, что издание, инвестирующее в рекламу, нацеленную на продление подписки, получает стабильно высокий процент возврата по инвестициям.

Поддержание цены продления на более низком уровне, чем цена первоначальной подписки, но в то же время на достаточном для сохранения рентабельности, может внести в подписку известную долю равновесия. Как следствие, газеты, инвестирующие в рекламу, направленную на продление подписки, должны включать в модель стоимость продления.

Каждая категория нуждается в особом обхождении

После того как вы возьмете под контроль подписку и цифры по продлению, необходимо проанализировать влияние различных рекламных акций на разные категории людей. Вероятно, оптимальный эффект может быть достигнут при дифференцированном планировании рекламных действий - в соответствии с потребностями различных категорий читателей. Отслеживание рекламного эффекта на данном этапе может потребовать найма дополнительного сотрудника на целую ставку. К счастью, упомянутые методики в состоянии показать, стоит повышение прибыли дополнительных забот или нет.

Для газет с меньшими тиражами такое подразделение может оказаться бесполезным. Причина тому - дополнительные расходы или малочисленность читательских групп. Однако и такие издания могут пользоваться универсальными технологиями для того, чтобы выработать наиболее эффективные способы продвижения и продления.

Самым трудным для газет с любыми тиражами окажется администрирование процесса. Каждая новая рекламная акция и каждая категория подписчиков должны быть просчитаны индивидуально. Сами результаты можно отслеживать с помощью электронной таблицы, но для выписывания счетов и создания отчетов по группам потребуются специальное программное обеспечение.

Большинству газет будут нужны лишь небольшие изменения. Для других же использование приемов сегментации и управления подпиской может потребовать полной смены программного обеспечения. Начиная маркетинговое исследование, обязательно убедитесь в том, что ваше программное обеспечение в состоянии обслужить планируемые вами действия.

Несмотря на трудности, вы все же можете пользоваться предложенными методами и извлечь пользу из рекомендаций отчета Газетной ассоциации Америки 1994 года по текучести контингента подписчиков.

Текучесть - неотъемлемое обстоятельство, сопутствующее росту потребительской аудитории газеты. Текучесть позволяет новым фирмам-распространителям и читателям познакомиться с вашим изданием. Мудрое управление текучестью дает газете возможность построить оптимальную систему распространения.

Эффективный целевой маркетинг в

ТРЕХ ПРОСТЫХ ШАГАХ

Примеры, рассмотренные в данном издании, могут воодушевить вас, однако вам не стоит даже и помышлять о том, чтобы в точности повторить опыт других газет. Каждое издание уникально, поэтому приготовьтесь разработать метод, оптимальный для вашей газеты.

В главном последовательность действий останется неизменной независимо от издания. Сделав предложенные нами три шага, вы значительно увеличиваете свои шансы на создание эффективной программы целевого маркетинга.

1 ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕЛЬ

Давайте немножко помечтаем. Проблему нельзя разрешить, не поставив цели. Расслабьтесь и подумайте, что было бы наиболее выгодно для вашей конкретной газеты. Для того чтобы ваша мечта осуществилась, в ней непременно должны присутствовать следующие элементы:

Цель должна быть конкретной и измеримой. Вы, к примеру, можете захотеть увеличить тираж на 5% или продлить средний период подписки читателей на 10%. Эти цели измеримы, потому что вы можете определить как ваше текущее состояние, так и желаемый результат.

- Цель должна быть ограничена временными рамками. Если вы решили увеличить число подписчиков, установите крайний срок. Пользуйтесь количественными показателями для оценки ваших успехов, но



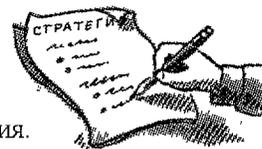
никак не для давления на сотрудников, работающих над проектом. В конечном варианте плана будут отображены цели по возрастающей - так вы сможете оценить свой прогресс.

- Достижение цели должно быть в рамках ваших возможностей. Если ваша цель - доставка всех газет до 5.30 утра, вам понадобится помощь сотрудников типографии. Если это невозможно, ваш план может быть обречен по независящим от вас обстоятельствам.

Предположим, что вы стремитесь увеличить средний ежедневный тираж на 8% в течение 18 месяцев. Такая цель отвечает всем условиям - она измерима и достижима в рамках разумного периода времени.

2 РАЗРАБОТАЙТЕ СТРАТЕГИЮ

Имея реальную, измеримую цель, вы можете начать думать о способах ее достижения.



Достаточно ли для достижения вашей цели одного лишь повышения объема продаж? Если да, подключите специалистов по телемаркетингу, выездные бригады и прочих людей, имеющих непосредственное отношение к продажам. Большинство изданий шли именно по этому пути.

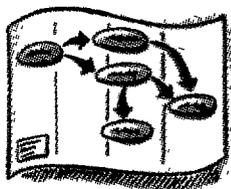
Другой подход состоит в удержании подписчиков. В этом случае новый рынок продаж будет способствовать росту, а не просто замешать потерянных подписчиков. В сущности, вы ищете новые перспективы в уже имеющемся контингенте клиентов.

Оптимальный вариант - программа, соче-

таюшая действия по удержанию старых подписчиков и действия по расширению рынков сбыта. В рамках плана вы можете прибегнуть к целому арсеналу стратегий. Повышайте качество вашей газеты, делайте ее более привлекательной. Активизируйте розничную продажу. Поощряйте постоянных подписчиков специальными предложениями.

3 СПЛАНИРУЙТЕ ТАКТИЧЕСКИЕ ХОДЫ

На определенном этапе становится очевидно, удалось вам достичь поставленной мини-цели или нет ввиду того, что вы зачастую ограничены временными рамками. Настоящая работа начинается с прописывания конкретных шагов - тактики.



«Настольная книга по менеджменту подписки» Газетной ассоциации Америки сплошь состоит из тактических рекомендаций. Некоторые призывают вас увеличить число новых подписчиков с помощью введения системы предоплаты. Другие советуют увеличить уровень удовлетворенности потребителей путем усовершенствования методов работы с жалобами клиентов. Вашей тактикой может стать любое действие, которое отвечает намеченной вами стратегии и приближает вас к поставленной цели.

Иногда тактика может оказаться действенной, собственно и не являясь частью стратегии. Однако, если это происходит слишком часто, вам, по всей видимости, нужно внести в проект некоторые изменения. Сделайте шаг назад и спросите себя:

- Может, ваши усилия уже не сфокусированы на достижении желаемой цели?
- Может, стратегия оказалась слишком узкой?
- Может, вам необходима новая стратегия?

- Может, это просто второстепенный проект, реализация которого не является жизненно важной для достижения цели?

Тактика позволяет вам планомерно двигаться в направлении поставленной цели. Такие, на первый взгляд, простые действия, как координация подходов к продажам, требуют серьезной мыслительной работы и планирования. Иные, к примеру, сегментация контингента читателей, могут обойтись вам в тысячи долларов (средства пойдут на приобретение нового технического и программного обеспечения).

Тактические шаги могут наслаиваться один на другой и развиваться в процессе работы. К примеру, невозможно определить, какие действия необходимо предпринять в отношении различных категорий читателей, предварительно не узнав, каковы эти категории.

Важнее всего то, что тактика позволяет вам определить перечень средств, необходимых для реализации задумки. Задавшись целью увеличить ежедневный тираж в среднем на 8%, вы, без сомнения, сможете подсчитать предполагаемый доход. Оценка затрат на каждый из тактических шагов поможет вам определить, стоит ли игра свеч. Тактика помимо всего прочего позволяет вам контролировать денежные потоки, ведь в плане четко обозначены сроки отчислений и поступления денег на расчетный счет.

Тактический план приобретает особую значимость, когда вы пытаетесь убедить начальство в необходимости какой-либо акции. Если вы планируете растратить все свои бюджетные средства до ожидаемого срока поступления денег на счет, поставьте в известность начальство. Это может спасти ваш план от верной гибели еще до того, как он начнет работать.

Основательный план с четко обозначенной стратегией и тактикой, кроме того, поможет вам быстрее оправиться от возможных просчетов. Какие бы ни возникли непредвиденные обстоятельства (к примеру, ваши конкуренты изменили стратегию), вы всегда будете в состоянии оценить их последствия для ваших подписчиков.

Испытание на эффективность

Почему маркетологи так высоко ценят апробацию

Нет ничего удивительного в том, что маркетологи обожают всевозможные тесты. Мелкие испытательные ошибки позволяют им избегать серьезных промахов. Кроме того, испытания помогают оценить эффективность рекламной кампании еще до ее осуществления.

Проводя тесты, мы проверяем выработанную нами тактику с помощью научных методов. Рассмотрим следующий сценарий. Издатель газеты решил прибегнуть к рекламе своего издания с помощью дверных плакатов. В плакатах будущим читателям предлагается бесплатная подписка на две недели. По истечении этих двух недель читателям, которые согласились на это предложение, позвонят по телефону и пригласят принять участие в подписной кампании.

Предположим, что 33% предполагаемых подписчиков примут предложение. Около 33% от этого числа людей впоследствии подпишутся на газету. Показатель эффективности данной акции - 11%.

Уровень продаж определяется двумя факторами. Первый фактор - это форма первоначального приглашения покупателя к апробации продукта. Повышая процент людей, принимающих бесплатные образцы продукта, фирма расширяет круг потенциальных покупателей.

Второй фактор - текст телефонного сообщения, используемого для вербовки покупателей. Он важен для увеличения процента людей, принимающих предложение оформить платную подписку.

Для того чтобы исследование было объективным, маркетологи меняют в рекламе всего один

элемент. Только так можно оценить, насколько эффективна апробируемая рекламная акция. Можно, скажем, увеличить объем текста на дверном плакате, написав больше о преимуществах газеты. Также можно изменить смысловой акцент в тексте телефонного сообщения.

Маркетологи должны стремиться к усовершенствованию методов своей работы, точно и системно фиксируя результаты своих исследований. Они, кроме того, могут вычислять сумму затрат на планируемые усовершенствования, что позволит понять, стоят ли результаты исследований дополнительных расходов.

В нашем примере маркетолог исследует дверные плакаты и текст телефонного сообщения. Однако те же самые принципы применимы и к почтовой рекламе, и к однократной рассылке бесплатных экземпляров газеты, а также ко всем прочим рекламным шагам.

Как бы это ни было трудно, маркетолог сначала должен исследовать реакцию покупателя на стандартные методы. Данные такого исследования дадут ему основания судить об эффективности апробируемых методов. Без такой базы данных маркетолог не сможет понять, прошел метод тест на эффективность или нет.

Никогда не останавливайтесь на достигнутом

Помните, что маркетолог всегда должен стремиться к совершенству, прилагая к этому все возможные усилия. Мудрый маркетолог

Маркетологи, которые без предварительного исследования пускаются в крупные рекламные авантюры, неоправданно рискуют сотнями тысяч долларов, а также своими карьерами.

постоянно апробирует новые пакеты рекламных шагов, новые списки испытуемых и предложения.

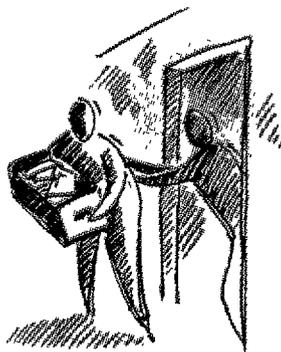
К примеру, газета «Уолл-стрит Джоурнал» уже неоднократно тестировала альтернативы своей рекламной кампании «Два друга». Эта простая акция состоит в рассылке писем, повествующих о двух друзьях, которые окончили одну и ту же школу и получили работу в одной и той же компании. Десять лет спустя один из друзей стал президентом компании, а другой дослужился лишь до должности менеджера мелкого подразделения.

Письмо, напечатанное на фирменном бланке, объясняет, что более удачливый из друзей преуспел, потому что всегда был в курсе происходящего как в его собственной промышленной отрасли, так и в других. Знания позволили ему принимать такие решения, которые помогли компании расширить рынок сбыта. А откуда у него такие знания? Конечно, из «Уол Стрит Джорнал».

К письму прилагается незамысловатый листок для ответа и конверт. Всего-то.

На протяжении многих лет эта рекламная кампания дает очень хорошие результаты. Однако успех никогда не мешал «Джорнал» апробировать новые методы.

Специалисты «Джорнал» разработали серию альтернативных рекламных шагов, продолжая



при этом рассылать контрольный рекламный пакет с письмом о двух друзьях. Вам может показаться, что все деньги, потраченные на исследования, были выброшены на ветер. А вот и нет.

Тестирование подтвердило, что «Джорнал» все это время использовал максимум своих возможностей по привлечению новых читателей и что деньги, ин-

вестируемые в рекламу, были потрачены с умом. Молодые честолюбивые руководители неусыпно следят за успехом рекламной кампании. Но все же «Джорнал» предпочитает быть наготове, если «Два друга» неожиданно потеряют свою волшебную силу.

Меняются люди, меняется и рынок. Когда-нибудь метод может утратить свое магическое действие. К примеру, принимая во внимание тот факт, что в наши дни все больше женщин получает степень магистра в области корпоративного менеджмента, можно предположить, что спросом могло бы пользоваться аналогичное письмо о женщинах.

Инвестиции в маркетинговые исследования позволяют газете все время быть начеку и готовой к изменениям. Если испытанный способ начнет давать сбой, «Джорнал» не станет тратить два года на отчаянные поиски новых рекламных приемов. Воздерживаясь от изменений ради изменений, «Джорнал» избегает падения тиража. А оно последовало бы неизбежно, если бы они начали рассылать слабую рекламу.

Поиграем с цифрами

По результатам пилотного исследования маркетологи могут с большой степенью вероятности оценить эффект от полномасштабной акции. Вполне резонно потратить 20 000 долларов на апробацию рекламной кампании стоимостью в 250 000 долларов. Маркетологи, которые без предварительного исследования пускаются в крупные рекламные авантюры, неоправданно рискуют сотнями тысяч долларов, а также своими карьерами.

Предсказуемость позволяет изданиям работать в более надежном ритме. Если вы планируете эффект в 1% от кампании, рассчитанной на аудиторию в 500 000 человек, менеджеры уже вполне могут готовиться к увеличению подписки на 500 экземпляров. Это позволит им заблаговременно позаботиться о доставке и персонале, необходимом для выполнения дополнительного объема работы.

Маркетологи, кроме того, могут попытаться выяснить, какие категории читателей наиболее перспективны как потенциальные покупатели. Допустим, реклама, которую вы недавно опробовали, в среднем показала себя как неэффективная. Однако не стоит торопиться. Вы только посмотрите, какой популярностью она пользуется у молодых холостых мужчин и женщин. Ага! Поиграйте немного с цифрами. Вы сможете обосновать запуск рекламной кампании в расчете исключительно на эту категорию читателей? А ведь без апробации и тщательного анализа результатов вы могли и упустить эту возможность!

Любое целевое маркетинговое исследование предсказывает успех или провал акции с вероятностью 60%. Поэтому маркетологу необходимо сначала протестировать испытуемых из пробного списка. При составлении списка из базы данных нужно запросить у брокера выборку каждого n-го человека. Маркетолог останавливается на каждом третьем, шестом, десятом или любом другом в зависимости от того, сколько людей ему необходимо протестировать. К примеру, если общий список составляет 1 000 имен, а вам для теста нужно 100, вы запрашиваете каждое десятое имя.

Сколько имен необходимо для хорошего теста? Есть мнение, что для надежности их нужно

не менее 5 000. Другие устанавливают планку на пяти или десяти процентах. Третьи говорят, что нужно разослать достаточное количество анкет, чтобы получить не менее 50 ответов.

Порог в 5 000 имен срабатывает тогда, когда вы ожидаете активную реакцию со стороны испытуемых. Однако, если эффективность метода 0,5%, поступит только 25 заказов. Вероятно, это слишком мало для того, чтобы определить предполагаемый уровень продаж и действенность метода применительно к различным категориям читателей.

Зайдет ли сегодня солнце? Ну, это как посмотреть

Специалисты по целевому маркетингу практически на любой ваш вопрос дадут один и тот же ответ: «Ну, это как посмотреть».

И надо признать, для этого у них есть все основания.

Люди неодинаково реагируют на различные типы товаров. Рекламная акция, приемлемая для продажи одежды по каталогу, может обернуться провалом в торговле коллекционными марками или распространении журналов.

Большую роль играет опыт. К счастью, маркетологи в большинстве своем щедро делятся своими наработками. Тест, без сомнения, даст недвусмысленный ответ на ваш вопрос, однако для того, чтобы грамотно спланировать испытания, маркетологу просто необходим этот самый опыт.

Опыт особенно важен при апробации различных типов предложений. Поскольку структура предложения несет 30% ответственности за успех рекламной кампании, тестирование становится здесь ключевым звеном. Что сработает лучше, бесплатный образец товара или скидка? А как насчет гарантий? Вы потребуете оплату сразу, как только клиент принял ваше предложение, или пришлете ему счет? Если вы решите рассылать счета, как вы полагаете, со сколькими авантюристами вам доведется столкнуться?

Испытания помогут вам ответить не только на эти вопросы, но и на многие другие. Вы не узнаете, с каким КПД работает ваш опросный

лист, до тех пор, пока не подвергнете испытанию само предложение. Отыскав наиболее привлекательное предложение, вы сможете сконцентрировать свои усилия на анкетах и рекламных плакатах.

Можно апробировать принципиально новый пакет рекламных средств, а можно изменить дизайн уже существующего плаката, попробовать старый дизайн на новом плакате, добавить в рекламную кампанию какой-либо новый элемент или убрать старый (например, брошюру или долларовую купюру); оценить значимость различных методов доставки (первый класс, доставка за одну ночь).

Рассылая рекламные письма по почте, маркетологи часто тестируют различные типы конвертов. Это неслучайно, так как внешний вид письма зачастую становится на пути рекламного эффекта. Нередко тестируются заголовки и прочие графические и текстовые элементы, призванные привлечь внимание, ведь именно они несут ответственность за интерес читателя. То же самое можно сказать и о первых строках текста телефонного сообщения.

Можно также оценить влияние временного фактора на реакцию со стороны потенциальных покупателей. К примеру, рекламная акция может принести наиболее щедрые плоды в какое-то определенное время года.

Специалисты по целевому маркетингу чаще всего активизируют свою деятельность в зимние месяцы, потому что в это время люди проводят больше времени в помещении и у них есть время на чтение рекламных писем и газет, а также на слушание радио, просмотр телепрограмм.

Более углубленные исследования временного фактора требуются для прогнозирования эффекта рекламных роликов на телевидении и радио. В 10 утра у телеэкранов собирается одна публика, а в 2 часа дня совсем иная. Тестирование может выявить, какие временные отрезки лучше всего подходят для данного ролика.

Зная результаты тестов, издание уже не будет застигнуто врасплох потоком заказов в то время суток, когда идет ролик.

Тестировать можно и средства массовой информации. Допустим, товар был продан покупателю по почте, однако маркетолог имеет

некоторые основания предполагать, что реклама на телевидении, радио или газетной полосе могла бы быть не менее эффективной. Тестирование дает маркетологу возможность проверить свое предположение. Если тот же самый объем продаж может быть достигнут с помощью газетной рекламы и с меньшими расходами, газета получит себе лояльного клиента, готового размещать рекламу на ее страницах.

Не тратьте силы на пустяки

Испытания должны быть направлены исключительно на получение полезной информации. Издатели одной газеты как-то решили, что им необходимо знать, какая категория читателей многочисленнее - выпускники колледжей или выпускники средних школ. Для этого они разработали специальный тест.

Акция была абсолютно бесполезной по нескольким причинам. Во-первых, она не давала никаких оснований к действию. Прекратили бы издатели этой газеты рекламные шаги в отношении выпускников средних школ, если бы узнали, что выпускники колледжей читают газету чаще? Конечно же, нет!

Во-вторых, помогла бы такая информация наладить контакт с потенциальными читателями? Вероятно, нет. Может быть, только в случае, если издательство намеревалось уменьшить печатный шрифт в газете.

Наконец, такое исследование - это выброшенные на ветер средства, потому что требуемую информацию можно было получить и без теста с гораздо меньшими расходами и намного быстрее. Можно было попросту послать сведения о респондентах последней рассылки в справочное бюро и запросить информацию об образовании откликнувшихся читателей.

Как мы убеждаемся, чрезвычайно важно грамотно спланировать исследование так, чтобы было ясно видно, какую пользу могут принести его результаты. Не помешает сесть и составить список элементов исследования.

Маркетолог должен пристально следить за тем, чтобы факторы исследовались по очереди, а ни в коем случае не все вместе.

Вы можете сколько угодно тестировать силу

воздействия заголовка на конверте или апробировать новый список людей для почтовой рассылки. Только не усложняйте результаты исследования без надобности, не пытайтесь вместить две задачи в рамки одной тестовой акции.

Рассылайте измененную версию письма только по тем адресам, по которым рассылали первоначальную. Если первоначальная версия вызвала около 2% откликов, а измененная - 5%, это означает, что произведенные изменения были удачными. То же самое верно и для испытания нового списка потенциальных читателей - обязательно разошлите им контрольный пакет средств, чтобы было с чем сравнивать.

Каждый тест должен иметь свой код, обычно его помещают на карточке отзыва. Если клиенты делают заказ по телефону, заказы можно кодировать с помощью различных телефонных номеров.

Никогда не изменяйте цвет карточек отзыва для «удобства сортировки». Цвет сам по себе может сильно повлиять на процент откликнувшихся.

Когда начнут поступать отклики, аккуратно регистрируйте их для оценки результатов теста. Сохраняйте эту информацию на будущее. Кто знает, может, когда-нибудь кому-то захочется исследовать нечто, что уже подвергалось тестированию. Избежав повторного тестирования, вы сэкономите время и деньги.

Пилотное исследование – показательный фрагмент общей картины рынка

Какими бы ни были результаты пробной акции, всегда будьте готовы к тому, что реакция на полномасштабную кампанию может быть иной. С момента проведения маркетингового исследования до развертывания рекламной кампании ситуация на рынке может перемениться: меняется время года, меняется отношение потребителя к товарам, на рынке появляются конкурентные фирмы. Нельзя дважды войти в одну и ту же реку.

Произведенное изменение может быть сов-

сем незначительным. Однако никто не знает, где грань - даже мелочи может быть достаточно для того, чтобы доходную кампанию превратить в убыточную.

Не поддавайтесь соблазну и не производите изменений при анализе результатов теста, если только в этом нет крайней необходимости. В конце концов эффект полномасштабной кампании может оказаться более скромным, чем эффект от пилотного исследования.

Крупные маркетинговые службы работают с широкими слоями населения. Они проводят исследования на территории целых штатов или даже всей страны. У них даже единичная акция почтовой рассылки может включать сотни тысяч писем или проспектов.

Однако большинство газет развертывают свою деятельность на достаточно узком рынке. Это обстоятельство дает издательству меньше возможности для маркетинговых исследований, так как список семей в базе данных слишком короток для адекватной оценки ситуации на рынке.

Как бы там ни было, принципы проведения маркетингового исследования не теряют своей актуальности при оценке воздействия разнообразных модификаций в способах продвижения товара на рынке. Ввиду того, что формальные тестовые методики не всегда являются надежным выходом из положения, мелкие издания нуждаются в альтернативных способах снижения уровня риска.

Наилучший выход - поделить список пополам или на три части. Контрольный пакет рекламных материалов отправляется одной части, а апробируемый - другой. Если результаты теста выглядят многообещающе, исследование следует повторить через определенный период времени, чтобы увидеть, совпадут ли результаты.

Рассылайте один и тот же опросный лист дважды, ведь повтор - наиболее надежный способ убедиться в том, стоит ли менять проверенные рекламные материалы на новые.

Тестирование - это маркетинговый инструмент первостепенной важности, надежный и незаменимый. Каким бы маленьким ни было ваше предприятие, пилотное исследование - это первый шаг в развертывании любой рекламной кампании.

Две точки зрения на скидки

Нужно ли вводить скидку? Этот вопрос изо дня в день мучает издателей на территории всей страны. Недавний опыт газет «Баффэло Ньюз» и «Форт Лодердейл Сан-Сеншиэл» позволяет нам судить о том, что может произойти с двумя газетами, решившими действовать соответственно двум радикально противоположным точкам зрения.

В «Баффэло» пошли на запрет скидок. Издатели «Форт Лодердейл» решили, что главное в системе скидок - это грамотное ее построение.

Каждая из газет надеется на благополучный исход своей политики, однако ни одна пока еще не может с уверенностью сказать, окупится ли принятое решение.

Запрет в «Баффэло»

Спросите начальников отделов распространения на севере штата Нью-Йорк, и они расскажут вам все о том, как отчаянно и тшетно им приходится бороться за тиражи. Заводы закрываются, так как производство перемещается в южные штаты, туда, где дешева рабочая сила и сырье, и газетам приходится все труднее оставаться на плаву.

С 1990 года 21 000 семей покинули ряды читателей «Баффэло». Это нанесло газете большой ущерб, а решение отменить скидки и подавно усугубило 7-процентное падение тиража. Решение 1993 года отпугнуло 35 000 из имевшихся 300 000 подписчиков. Рейтинг распространенности ежедневного выпуска упал с 80 до 68% в то время, как для воскресного он практически не изменился (75%); здесь потери составили лишь 9 000 семей.

Дэвид Перона, вице-президент по распро-

странению, считает, что большинство потерянных читателей утрачены безвозвратно. «Я думаю, что они никогда уже не вернуться, если только мы снова не введем систему скидок. Да если даже и введем, - говорит Перона. - Без сомнения, мы их основательно отучили от нашей газеты».

Решение отменить скидки генеральный директор Стэнфорд Липси принял во время обеда с Уореном Баффетом, председателем газеты. Они оба еще задолго до принятия решения сокрушались по поводу огромной суммы расходов на скидки - ежегодно скидки обходились издательству в два миллиона долларов. Баффет сомневался, стоил ли таких расходов высокий (благодаря скидкам) тираж. Другими словами, рентабелен ли проект при таком тираже?

Когда Липси отменил скидки, тираж упал. Он принял удар, однако не изменил своего решения.

По первоначальным оценкам газета потеряла около 6% своих читателей. Рекламные агенты переполошили своих клиентов и стали активно пропагандировать свою статистику по уровню читательского интереса к газете для того, чтобы подтвердить выгодность размещения рекламы в их издании. Издатели обещали, что читательская аудитория газеты скоро станет постоянной и стабильной и что этот новый контингент читателей будет относиться к содержанию газеты гораздо внимательнее.

Большинство рекламодателей восприняли новость положительно и продолжали размещать рекламу даже после повышения расценок.

Однако, по словам Пероны, предприятия, торгующие продуктами питания, были озабочены падением тиража. В ответ издательство предложило им двухгодичные контракты, защищающие их от дальнейшего повышения цен.

С падением тиража издательство усилило акцент на продажи, что вызвало всплеск раздражения в городе. Около 26 000 человек попросили не беспокоить их телефонными звонками.

Падение тиража повлекло за собой падение объема средств, поступающих на счет до печати газеты. Выступив в свое время в поддержку отмены системы скидок, рекламный отдел теперь сомневается в правильности своей точки зрения.

«Рекламники стали немного раздражительными», - говорит Перона.

Перона убежден, что издание не вернется к системе скидок, а будет искать альтернативные пути привлечения читателей.

Издатели газеты изобрели особую читательскую карточку, которая дает право на скидки при посещении местных ресторанов и общественных мероприятий. Когда спонсоры читательских карточек изъявляют желание принять участие в акции, они должны предложить владельцам карточек как можно более выгодную цену. К примеру, ресторан, который в своих льготных талончиках предлагал 10-процентную скидку, владельцам читательских карточек должен был сделать скидку в еще более солидном размере.

Таким образом, на карточке появляется надпись «лучшая цена в Баффэло» - немаловажный фактор в городе, где люди привыкли экономить. «Некоторые люди, которые могли бы купить газету, не делают этого, потому что не хотят платить полную стоимость», - говорит Перона.

С падением тиража издательство усилило акцент на продажи, что вызвало всплеск раздражения в городе. Около 26 000 человек попросили не беспокоить их телефонными звонками. (В соответствии с федеральным законодательством



вом все службы телемаркетинга обязаны иметь списки покупателей, которые попросили не беспокоить их по телефону.) Вместо прежних 40 дней, необходимых на тотальный телемаркетинг в городе, теперь требовалось всего 27.

«Вместо того, чтобы донимать оставшееся население, мы решили положить на молодых доставщиков, обычно приносящих от 50 до 60 процентов новых заказов во время крупных рекламных кампаний», - рассказывает Перона.

Борьба за тиражи требует от сотрудников более напряженного труда. Перона отмечает, что все стали работать с большей отдачей. «Моя жена говорит, что отмена скидок кардинально изменила мой характер», - говорит он.

Однако вероятность того, что население сдаст свои позиции, очень мала. Рынок Баффэло не приветствует изменений.

Недавно издатели «Ньюз» решили на небольшой территории опробовать продажу лишь утреннего выпуска (раньше газету печатали и утром, и днем). Ключевые публикации дневного выпуска передвинули на утро так, чтобы читатель ничего не потерял. В ответ читатели взбунтовались, требуя дать им право решить вопрос голосованием.

«Теперь, если вы приедете в этот городок и скажете, что вы из «Баффэло Ньюз», вас непременно спросят, когда вы уезжаете обратно в свой Баффэло», - говорит Перона.

Что до системы скидок, господа присяжные заседатели все еще сомневаются, увенчалось ее введение успехом или нет.

Газета сэкономила 2 миллиона долларов на

скидках, однако годовой прирост тиража составил лишь 1,2% вместо прежних 3,8%. Газете также пришлось повременить с повышением цен для того, чтобы поднять тираж.

Перона предполагает, что ключ к успеху, вероятно, состоит в способе продажи газеты. Акцентируя внимание на ценности газеты и говоря читателям, что при такой цене они не останутся в накладе, даже если прочитают одну-единственную страницу, издатели «Ньюз», возможно, смогут изменить отношение потребителя к своему товару.

Зеленый свет в «Лодердейле»

В «Сан-Сеншиэл» убеждены, что текучестью можно управлять так, чтобы она держала тираж на максимально возможной отметке, и при этом контролировать цены. Движение - неперемный атрибут стремления газеты взять текучесть под контроль. По словам Джима Бастрана, вице-президента по распространению, для того чтобы добиться успеха в этом начинании, газете потребовалась более совершенная методика управления базой данных и доступа к информации о состоянии рынка продаж.

Издатели начали с того, что ввели новую систему управления и наняли маркетинговую фирму, которая помогла бы им в разработке новой стратегии. Бастрани называет это сборкой элементов в единое целое.

Идея состоит в том, чтобы идентифицировать наилучших подписчиков и рекламодателей и лелеять их. В коротком временном контексте целью является увеличение уровня удержания читателей, однако в дальней перспективе издательство планирует разработать систему предложений, которая бы оптимально соответствовала потребностям каждой семьи.

«Остается невыясненным, что такое «оптимальное предложение» и что значит быть «лучшим клиентом», - говорит Бастрани, - однако мы продолжаем экспериментировать».

Другая мера, принятая издательством с целью удержания подписчиков - это контроль за количеством читателей, прерывающих подписку.

Как только становится очевидным, что читатель не собирается продлять подписку, ему звонят по телефону. Сотрудники службы удержания спрашивают, нет ли у читателя жалоб на сервис, и в случае необходимости поощряют его желание возобновить подписку, предлагая ему скидку.

Газеты регулярно прибегают к помощи опросной методики, которая служит им уже 10 лет. «Мы постоянно рассылаем вопросники, - говорит Бастрани. - В год их рассылается сотни тысяч». Цель опроса общественного мнения - узнать, как читатели относятся к содержанию газеты и качеству обслуживания, чтобы всегда быть на высоте.

До сих пор работа с базами данных и опросными методиками не преподносила сюрпризов. Бастрани говорит, что результаты исследований лишь подтверждают уже имеющиеся предположения. Суть, однако, состоит в том, что газета получает возможность быстрее и качественнее обрабатывать информацию. Возможность манипулировать данными также позволяет «Сан-Сеншиэл» рассматривать новые, ранее недоступные стратегии.

Полученная возможность подтолкнула издателей газеты к разделению усилий по продаже и вопросов распространения и доставки. Теперь продажами занимается группа потребительского маркетинга, которая собирается ввести новые методы.

Прошлой осенью на территории одного из регионов был проведен успешный эксперимент. В этом регионе «Сан-Сеншиэл» традиционно конкурировала с газетой «Майами Херальд». Издатели «Сан-Сеншиэл» осознавали, что для того, чтобы быть конкурентоспособными, им нужно вводить скидки. Газету «Сан-Сеншиэл» стали продавать с огромной скидкой в надежде, что семьи, читающие «Майами Херальд», станут покупать обе газеты. «В худшем случае семья станет покупать две газеты, а в лучшем - только «Сан-Сеншиэл», - говорит Линда Эффингер, директор по потребительскому маркетингу. «Стратегия сработала, и рейтинг распространенности газеты поднялся с 8 до 10% как на воскресный, так и на ежедневные выпуски», - резюмирует Эффингер.

В отношении жителей, которые приезжали в город только на зимние месяцы, издательство придерживалось иной политики. В прошлом им делались большие скидки в надежде приобщить их к числу читателей. Впоследствии маркетологи поняли, что эта категория читателей покупала газету в любом случае и, кроме того, имела возможность содержать два дома. Вероятно, в скидках не было никакой необходимости.

Для того чтобы убедиться в своей правоте, издатели «Сан-Сеншиэл» разослали гражданам этой категории подписные предложения без каких-либо скидок. Большинство (75%) приняли предложенные условия. Стало абсолютно ясно, что нужды в скидках нет.

То же самое произошло и с читателями, которые подписывались по собственной инициативе. Вначале, когда они звонили в издательство и изъявляли желание оформить подписку, сотрудники сервисной службы предлагали им скидку. Впоследствии издательство стало предлагать им подписку за полную стоимость, и большинство приняло условия без разговоров. «Им не нужна была скидка, поэтому не стоило спешить им ее предлагать», - говорит Эффингер. Кроме того, такой подход подогрел энтузиазм сотрудников сервисной службы, которые теперь могли принимать активное участие в экономии средств.

«Это как раз тот подход, который мы планируем развивать», - продолжает Эффингер. Издательство не против скидок, оно лишь стремится к тому, чтобы предлагать их более грамотно.

Еще одна причина, по которой издательство старается продавать больше газет за полную стоимость, это то, что читатели, покупающие газету без скидки, остаются подписчиками издания на более длительный срок. Исследования показывают, что оформившие подписку за полную стоимость продолжают выписывать газету в течение года и более, в то время как по-

лучившие скидку выбывают из рядов читателей.

Однако поощрительные меры все же помогают увеличивать объем продаж. «Издатели «Сан-Сеншиэл» скидкам предпочитают недели бесплатного обслуживания, в особенности при расчетах кредитными карточками. Так читатели привыкают к цене газеты, и вероятность того, что они прервут подписку, уменьшается», - говорит Эффингер.

Политика ценообразования газеты также распространяется на продажи и шаги, предпринимаемые для удержания читателей. Подписка на неделю стоит от 2,60 до 3 долларов в зависимости от места жительства подписчика. Низкая подписная цена выгодно отличается от розничной и стимулирует доставку на дом. Кроме того, такая разница значительно повышает уровень удержания читателей.

Эффингер говорит, что в прошлом, когда издатели поднимали цену на газету, всегда падал тираж. Читатели не переключались на другое издание, а просто прекращали читать газеты. Теперь вместо того, чтобы повышать цены, издатели «Сан-Сеншиэл» стремятся обеспечить своих рекламодателей надежным контингентом подписчиков. Поэтому прежде, чем одобрить повышение цен, издатели тщательно исследуют все «за» и «против».

Новые стратегии требуют значительных усилий в области сбора и анализа данных. «Нововведения практически не обременили газету новыми затратами, однако для их успеха пришлось произвести определенное перераспределение средств», - говорит Бастрэн.

Бастран уверен, что их начинания увенчаются успехом в случае, если издательству удастся повысить уровень удержания читателей. И хотя это его пожелание пока еще не было возведено в ранг официальной линии предприятия, он надеется, что издательство в конечном итоге сумеет повысить общий уровень удержания на 5%.

Ставка на электронную форму расчетов

Ванкуверские газеты избегают многократного убеждения читателей возобновлять подписку

Покупатели совсем не так неговорчивы, как кажется на первый взгляд. Они вполне могут подчиниться вашим желаниям. Вы только попросите.

Распространители газет «Ванкувер Провинс» и «Ванкувер Сан», находящиеся в собственности одного предприятия, имели возможность убедиться в этом, когда попытались перевести большинство своих читателей на электронную форму оплаты. С момента начала акции в январе 1996 года издательству удалось перевести 45% своих подписчиков на электронную форму расчета. Плюс к этому издатели настойчиво убеждали большинство читателей оформлять подписку на 12 месяцев. В результате 70% печатаемых экземпляров газет либо оплачивается по программе дебетования, либо распространяется среди читателей, выписавших газеты на 12 месяцев.

Однако издатели не останавливаются на достигнутом. Майка Пеллант, вице-президент по продажам и обслуживанию, предполагает, что к концу 1997 года 60% подписчиков станут расплачиваться с помощью автоматического дебетования.

Четырехнедельная подписка на утреннюю «Провинс», таблоид, стоит 18,76 американ-

ского доллара. Газета выходит с понедельника по субботу. Подписка на полноформатную вечернюю газету «Сан», выходящую каждый день с воскресенья по пятницу, будет стоить вам 17,42 доллара.

Разработка тактики

Изменения в системе расчетов стали происходить осенью 1995 года, когда издатели поняли, что самыми выгодными читателями являются те, кто остаются подписчиками газеты на наиболее длительный срок. Это означало, что, во-первых, нужно было позаботиться о том, чтобы люди стали оформлять подписку на 12 месяцев, а во-вторых, принять меры по удержанию читателей.

Пеллант и его единомышленники стали изыскивать новые подходы к привлечению подписчиков. У менеджеров к тому времени стало появляться ощущение, что премирование новых подписчиков подарками и талончиками на льготное приобретение товаров потеряло свою актуальность. Исследование показало, что бесплатная четырехнедельная подписка обладала более мощным рекламным эффектом, чем талончики и подарки.

Издатели решили заняться популяризацией платежей с помощью дебетования чековых счетов и кредитных карточек во избежание необходимости каждые несколько недель заново убеждать читателя продлить подписку.

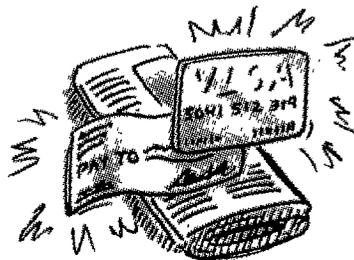
Издатели также решили заняться популяризацией платежей с помощью дебетования чековых счетов и кредитных карточек во избежание необходимости каждые несколько недель заново убеждать читателя продлить подписку. Каждый месяц сотрудники газеты отсылают компьютерную пленку в подразделение банка, ведающее данными об изменениях в дебете чековых счетов и кредитных карточках. Банк присылает в издательство пленку с перечнем банковских операций, который дает газете возможность занести платежи в главную книгу на счет подписчика.

В январе отдел телемаркетинга и команда выездных распространителей принялись за работу. Новым подписчикам делалось два предложения: первое - оплатить подписку кредитной карточкой, а второе - оформить подписку на 12 месяцев. Принимая одно или оба предложения издательства, читатели имели право на бесплатное получение газеты в течение четырех недель при условии, что подписка была оформлена на срок не менее трех месяцев.

Как только сотруднику службы телемаркетинга удавалось убедить потенциального читателя подписаться на газету, этим читателем уже занимался другой сотрудник, который заботился об оформлении платежа.

«Мне кажется, что этот маневр (перепоручение читателей другому сотруднику) на подсознательном уровне убеждал людей, что их не обманывают и не обкрадывают», - говорит Пеллант.

«Выездные распространители тоже добива-



лись кое-каких успехов в популяризации программы дебетования, однако не таких внушительных, как отдел телемаркетинга», - продолжает он.

Конечно, другие сотрудники издательства тоже побуждали читателей перейти на электронную форму расчета. Когда подписчики обращались в издательство с какой-либо просьбой (к примеру, приостановить подписку на время отпуска), им предлагали присоединиться к программе дебетования. Если они соглашались, то в качестве поощрения получали бесплатную подписку на целый месяц.

В качестве дополнительного стимула издатели решили сразу же возмещать читателям сумму оплаты за подписку. Предположим, что читатель, оформивший подписку на шесть месяцев, согласился перейти на дебетование чекового счета со второго месяца подписки. Вместо того чтобы использовать деньги, уплаченные им за четыре месяца, издательство возмещает ему эту сумму и начинает ежемесячное дебетование чекового счета.

Вместе с чеком издательство присылает читателю письмо, в котором благодарит его за переход на новую систему оплаты и укрепляет его уверенность в правильности сделанного выбора.

По истечении оговоренного срока в три месяца подписчик получает от издательства еще один чек. На этом чеке обозначается сумма, равная стоимости подписки на месяц, - обещанная премия. К чеку прилагается еще одно благодарственное письмо.

Первая победа – рост уровня удержания

Предварительные данные показывают, что издательству удалось повысить уровень удержания читателей. Пеллант говорит, что первоначально ожидалось, что в программе примут участие около 33% подписчиков. На деле их оказалось 45%.

Посмотрим на читателей, которые оформили трехмесячную подписку в январе и не согласились принять участие в программе дебетования. По словам Пелланта, через пять месяцев из них в рядах подписчиков газеты осталось только 43%. Среди тех, кто принял условия программы дебетования, подписчиками остались целых 80%. Рост уровня удержания с лихвой покрыл дополнительные расходы по оформлению платежей.

Пеллант полагает, что своим успехом программа обязана подвижности ванкуверского рынка и тому факту, что в городе есть университет и банковский центр. Именно поэтому электронная форма оплаты приветствуется публикой.

Следующим шагом в программе будет достижение 100-процентного уровня предоплаты. Раньше издатели рассылали подписчикам

счета исключительно по факту. Теперь рассылка счетов по факту составляет менее 2%. Все новые подписчики делают предоплату.

Перепоручение распространения

Издательство произвело ряд других важных изменений. По словам Пелланта, руководство решило сконцентрировать деятельность предприятия на главном - издании газет. Для того чтобы не расплываться на второстепенные задачи, издательство перепоручило распространение независимым компаниям.

Многие из распространителей газет - это бывшие менеджеры по регионам, которые теперь сами нанимают людей для доставки газет. В настоящее время издательство работает с 68 распространителями, однако вскоре сотрудничество будет сведено к работе с десятью крупными фирмами, которые будут заниматься продажей и распространением газет на территории всей Британской Колумбии.

Издательство планирует прервать сотрудничество с распространителями, не выполняющими договорные требования по обслуживанию клиентов. Прямое общение с клиентами дает издательству возможность быть в курсе проблем и жалоб читателей

Создайте вашу собственную программу автоматического перевода средств из банка

Вы без труда сможете разработать вашу собственную программу перевода средств из банка при условии, что ваше издание достаточно крупное для того, чтобы оправдать затраты на усовершенствования.

Во-первых, вам необходимо создать такую программу распространения, из которой можно было бы извлечь необходимые данные о подписчиках, и после того, как банк подтвердит перевод средств, произвести в этих сведениях необходимые изменения.

Вам потребуется произвести следующие действия:

- Подписчики, становящиеся участниками программы электронных расчетов, должны подписать специальную форму, дающую разрешение на снятие денег с их счетов. Форма может иметь абсолютно любой вид при условии, что она содержит информацию, которую требует банк. Банк может самостоятельно составить текст этого документа.
- Ваше издательство должно позаботиться о том, чтобы отдел распространения снабжал банк данными (в электронной форме) о том, сколько денег необходимо снять с каждого счета. Файл должен иметь стандартный формат, определяемый самим банком.
- Каждый раз, когда вы отправляете данные, вам нужно заплатить банку определенную сумму за услуги. Это может быть от 15 до 50 долларов. Поскольку в наши дни большинство банков производят эту операцию, попытайтесь найти такой, где плата была бы наиболее низкой.
- Банк также может взять с вас от 10 до 25 центов за проведение каждой операции.

Это меньше, чем вам пришлось бы заплатить за печать и почтовое отправление одного счета.

Как только деньги будут переведены, банк пришлет ваш файл обратно. В него будут включены номера газетных счетов подписчиков и переведенная сумма денег. Если на счету не хватило денег для оплаты ваших услуг, это тоже будет отражено в файле. Попросите вашего программиста написать программу, которая создавала бы перечень счетов, на которых оказалось недостаточно средств.

Также вам придется разработать последовательность действий для обслуживания кредитов, возмещений, временного прекращения доставки на время отпусков и прочих операций, отражающихся на дебите и кредите счетов. Если ваша программа поддержки образования включает пожертвования в пользу школьных изданий, ваша бухгалтерская программа должна предусматривать и это.

Просмотрите записи ваших текущих бухгалтерских операций. С их помощью вы сразу увидите, на какие факторы программа автоматического снятия средств со счета оказывает особое влияние.

И обязательно создайте в программе распространения опцию автоматического снятия средств со счетов для удобства агентов по обслуживанию потребителей.

Банки работают по разным правилам, поэтому, прежде чем объявлять о запуске программы дебетования счетов, обязательно обсудите все с представителем обслуживающего ваше издательство банка.

При разработке программы будьте точны и предусмотрительны. Некоторые предпри-

ятия дают клиентам возможность решать, в какой именно день будет произведено дебетование счета. Обычно эту дату устанавливают так, чтобы она совпадала с днем оформления подписки.

Если вы - крупное издание, для удобства клиентов вы могли бы передавать файл с данными каждый рабочий день. Число переводов оправдывает ваши расходы. Менее крупные издания могут производить эту опера-

цию еженедельно или раз в две недели. Однако такая периодичность ограничивает гибкость в расчетах и может быть причиной некоторых проблем при возмещении средств в случае, если возмещенная сумма переводится на чековый счет.

Составьте перечень всех операций с клиентами, а затем посоветуйтесь с представителями обслуживающего вас банка, как лучше всего организовать ваши действия.

THE REPOSITORY

Искренность и позитивный настрой в Кантоне

Время выхода: после обеда

Тираж: 61 287 экз. (с понедельника по субботу); 79 948 экз. (воскресный выпуск)

Показатель проникновения газеты на рынок города и в целом на рынке газет: ежедневный выпуск - 60%; воскресный выпуск - 83%

Предлагаемая розничная цена с доставкой на дом: \$2,70 в неделю (ежедневный и воскресный выпуски)

Советы от «Репозитори»:

- Отправьте вашим подписчикам «любое письмо» с извинениями за недостатки и обещаниями, которые реально могут быть выполнены.
- Сделайте так, чтобы цена газеты стала казаться более доступной. Присылайте счет за подписку в день, когда читатели получают чеки социального обеспечения.
- Убедите как можно больше подписчиков делать предоплату.
- Премируйте тех доставщиков, чьи клиенты жалуются реже всего (порог - одна жалоба на тысячу клиентов).
- Приучите агентов быстро отвечать на телефонные звонки, избегать переключения звонков клиентов без каких-либо комментариев. Они не должны забывать, что клиент всегда прав.
- Идите на любые меры, чтобы предотвратить прекращение читателем подписки. Предлагайте скидки.
- Передавайте данные о не продливших подписку читателях в службу телемаркетинга, чтобы ее сотрудники попытались убедить их изменить свое решение.
- Проводите опросы читателей на предмет качества обслуживания и доставки.
- Попросите редакцию связаться с читателями, которые прервали подписку из-за того, что их не удовлетворяло содержание газеты.
- Оставайтесь дневным изданием, однако печатайте газету рано утром. Свежая газета должна попадать на стойки достаточно рано для того, чтобы люди могли купить ее по пути на работу.

В 1990 году, когда Рон Эстмэн был назначен начальником отдела распространения газеты «Репозитори» города Кантон (штат Огайо), отдел отчаянно нуждался в реорганизации и усовершенствовании методов работы. Уровень обслуживания клиентов и методы сбора платежей безнадежно устарели, в то время как изданию приходилось выдерживать жесткую конкуренцию на рынке северо-востока штата Огайо. Эстмэн решил, что определяющим фактором в деятельности подразделения должны стать потребители.

Он начал с того, что сделал Тимоти Коулза менеджером по распространению. Вместе они создали команду распространения, включавшую региональных менеджеров, агентов по обслуживанию клиентов и вспомогательный персонал, которые занялись внедрением инноваций.

Эстмэн, который 18 лет проработал в компании «Ганнет», знал, что нужно делать. Ему предстояло произвести реструктуризацию и восстановить взаимное доверие между газетой и читателями, а также между газетой и доставщиками. Практически 100% сотрудников нуждались в обучении современным методам обслуживания.

Сегодня число экземпляров, доставляемых на дом читателям, равно 54 000. Списание составляет 0,3 от 1% годового дохода. Телефонны молчат, сотрудники довольны и счастливы, а читатели уверены, что «Репозитори» им доставят, что бы ни случилось.

Процесс реструктуризации занял два года. Изменения не просто приветствовались, они были нужны газете как воздух.

Когда новая структура была введена в действие, Эстмэн и Коулз написали читателям «любое письмо». В нем говорилось: «Я хочу начать это послание с просьбы простить нас за недостаточно высокий уровень обслуживания. Все это время мы, не покладая рук, искали новые пути решения проблем...

Телефоны **МОЛЧАТ**, сотрудники **ДОВОЛЬНЫ** и **СЧАСТЛИВЫ**, а читатели **УВЕРЕНЫ**, что «Репозитори» им **ДОСТАВЯТ**, что бы ни случилось.

Нам удалось создать удобную для вас систему рассылки счетов. Вы будете получать счет первого числа каждого месяца вместе с предварительно оплаченным нами конвертом для чека. Сумма к оплате будет оставаться неизменной от месяца к месяцу. Такая схема - результат работы нашей новой программы, ориентированной на удобство клиентов.

Мы благодарим вас за ваше терпение и положительное отношение к «Репозитори». Вскоре мы непременно свяжемся с вами, так как нам важно знать, насколько вы удовлетворены уровнем обслуживания и нашей системой рассылки счетов».

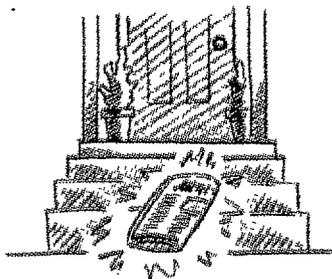
Однако Эстмэн и Коуэлз не стали рассылать свои «любимые письма» до тех пор, пока не были на сто процентов уверены, что смогут выполнить сделанные обещания.

Перестройка

Эстмэн осознавал необходимость важных изменений в системе бухгалтерского учета. Прежде чем просить у подписчиков кредит доверия, требовалось увеличить число маршрутов и создать надежную систему доставки, которая отвечала бы потребностям тиража в 44 000 экземпляров, а также создать надежный механизм доставки.

Предварительно поговорив с менеджерами, Эстмэн и Коуэлз встретились с каждым из 230 молодых доставщиков, для того чтобы выяснить, какие проблемы те видели в существующих методах работы. Такой подход позволил отделу распространения построить новые взаимоотношения, основанные на уважении друг к другу и городу, в котором они работали.

Кроме того, издатели предприняли попытку убедить своих подписчиков делать предварительную оплату. Теперь предоплату делает



около 70% подписчиков газеты. Прежде чем решить эту проблему, издателям необходимо было выяснить трудности, с которыми сталкивались читатели и почтальоны центральной части города.

Желание читать газету у людей было. Рейтинг распространенности издания в центральной части города приблизительно равнялся среднему по районам - 60%. Проблема состояла в том, чтобы сделать газету доступной по цене.

Отдел распространения начал с того, что стал ежемесячно рассылать счета десяти тысячам подписчиков района. Счета всегда приходили в первых числах месяца вместе с чеками правительственных социальных пособий. Когда у человека есть деньги, ему не составляет труда оплатить счет. Издатели «Репозитори» плюс ко всему предприняли еще один нестандартный шаг - стали предварительно оплачивать почтовые услуги по пересылке обратного конверта. Они не прекращают делать этого и по сей день.

Сотрудники газеты строго контролировали деньги, которые почтальоны собирали с читателей вручную (некоторые подписчики все еще предпочитали такую форму расчета). Издатели стали прибегать к услугам большего числа доставщиков, что дало возможность укоротить маршруты их движения и, следовательно, сделать их более доступными для подростков. Теперь в найме у издательства находятся 700 доставщиков подросткового возраста, 70 взрослых и 39 доставщиков на автомобилях. Взрослые обслуживают преимущественно центральную часть города. За год в издательстве меняется всего лишь 50% доставщиков. Средний доставщик подросткового возраста в неделю зарабатывает 26 долларов.

Почтальоны могут оказывать определенное влияние на уровень продаж, однако издательство не устраивает среди них никаких конкурсов. Практически за весь объем продаж отвечает служба телемаркетинга.

«Задача доставщика - обслужить клиента, сделать так, чтобы он был счастлив и доволен, качественно работать на маршруте», - говорит Коулз.

Эстмэн и Коулз пошли еще дальше. Они предложили почтальонам поучаствовать в программе предварительной оплаты счетов. Половина почтальонов, принявших участие в программе, имела возможность зарабатывать баллы, которые в свою очередь конвертировались в призы (например, билеты в кино, абонементы в кегельбан или на мини-гольф).

Поддержание высокого уровня обслуживания

В период реорганизации издателям «Репозитори» пришлось вплотную заняться качеством обслуживания клиентов.

Начали с распределения усилий руководящего звена. Четыре менеджера занялись администрированием, а шесть стали начальниками служб доставки по районам.

Менеджеры несут ответственность за доставку газеты по всем маршрутам в своих районах, за работу каждого доставщика. Хотя большинство читателей предпочитают, чтобы газету оставляли у них на террасе, от доставщика требуется, чтобы он соблюдал пожелания каждого клиента и оставлял газету именно там, где хочет клиент.

Начальники служб доставки премируются только в том случае, если на их участке на тысячу клиентов приходится не более одной жалобы. Маршрутные листы постоянно обновляются. Почтальон обязан доставить газету на дом подписчику к 5 часам дня ежедневно. Если подписчики какого-либо маршрута более трех раз беспокоят отдел обслуживания телефонными звонками, маршрут считается кризисным.

В этом случае сотрудники отдела обслуживания распечатывают маршрутный лист и начинают обзванивать подписчиков, узнавая, получили ли они газету. Начальники служб распространения заботятся о доставке недостающих экземпляров, а при необходимости обслуживают целые маршруты.

Каждое утро начальники служб распространения получают сведения о проблемах в их районе, зафиксированных в предыдущий день. Эти сведения используются для решения проблем доставки и выявления тенденций в работе доставщиков.

«Репозитори» ценит стабильные управленческие кадры. Щедрая оплата труда и социальные льготы практически сводят текучесть кадров на нет.

Всем сотрудникам отдела обслуживания потребителей уделяется одинаковое внимание. После реструктуризации труд сотрудников отдела стали оплачивать на сдельной основе, что позволяет предъявлять им более высокие требования.

Новые сотрудники отдела проходят двухнедельное обучение, прежде чем им разрешается самостоятельно делать телефонные звонки и отвечать на звонки клиентов. По окончании срока обучения они получают экземпляр «настойной книги сотрудник а, посвященной повышению уровня внутреннего и внешнего удовлетворения потребителей».

Агентов приучают быстро отвечать на телефонные звонки, избегать переключения звонков клиентов без каких-либо комментариев. Они не должны забывать, что клиент всегда прав.

Удержание подписчиков

«Только попробуйте прервать подписку!» - шутит Эстмэн по поводу плана, который он и Коулз разработали с целью удержания подписчиков.

Когда подписчик звонит с тем, чтобы прервать подписку, сотрудникам отдела обслуживания позволено идти практически на любые меры, чтобы не дать подписчику уйти. Разрешается предлагать и скидки. Заработная плата сотрудника отдела зависит от числа подписчиков, которых он сумел удержать, поэтому он имеет мощный стимул основательно потрудиться, чтобы выяснить, что не устраивает клиента, и исправить положение. В обязанности сотрудников также входит проверка всех новых подписчиков. Каждую неделю у газеты их появляется более трехсот.

Если подписчика все же не удалось удержать, через несколько дней ему звонит по телефону другой сотрудник отдела и проводит так называемый выходной опрос. Интервьюер спрашивает у читателя, что могло бы побудить его пролить срок подписки. Если и это не помогает, подписчику звонит менеджер. Он предпринимает еще одну попытку удержать читателя в рядах подписчиков.

Информация о тех, кто все-таки отказался от подписки, поступает в отдел телемаркетин-

га для того, чтобы его сотрудники сделали читателю повторное предложение. Помимо тщательного интервьюирования читателей, превративших подписку, издатели «Репозитори» осуществляют ежеквартальные опросы клиентов, для того чтобы иметь возможность предупредить потери подписчиков.

Анкета, состоящая из тридцати вопросов, спрашивает мнение читателей на предмет доставки: как доставляют газету, в какое время дня и в каком состоянии. Анкета также запрашивает информацию о том, имел ли подписчик какие-либо контакты с отделом обслуживания потребителей и насколько плодотворным оказалось это общение. Кроме того, в анкете есть вопросы о содержании газеты и равномерности тематического распределения материала. Отдельные опросные листы нацелены на то, чтобы выяснить, всегда ли читатели могут купить газету с лотков и в какое время дня они предпочитают это делать.

Данные опросов, касающиеся прекращения подписки по причине неудовлетворенности содержанием (включая сведения об ответах типа «у меня нет времени читать»), переправляются редактору газеты Майклу Хэнку. Хэнк говорит, что таких читателей он обзванивает по телефону. «Хотя мало кто из них меняет свое решение прервать подписку, большинство рады тому, что газета о них заботится», - добавляет он.

В задачу Хэнка входит ориентация содержания газеты на местную публику. «Если нам это удастся, мы не только удержим свои позиции (имеется в виду тираж), но и завоюем новые», говорит он.

Его мнение подтверждает тот факт, что, когда перепись населения 1990 года выявила трехпроцентное уменьшение численности населения, тираж газеты продолжал расти.

Нестандартное время доставки

Будучи формально дневным изданием, «Репозитори» печатается рано утром. Свежая газета должна попадать на стойки достаточно рано для того, чтобы люди могли купить ее по пути на работу. Таковы новые принципы работы издательства.

Эстмэн выяснил, что 25% жителей города уходят на работу рано утром. В объеме розничной продажи издание в это время проигрывало газетам «Кливленд Плайн Дилер» и «Эйк-

рон Бикон Джорнал». Эстмэну удалось убедить город, что «Репозитори» может продаваться и утром. Он был убежден, что для газеты очень важно утреннее присутствие на рынке.

В типографии газета теперь печатается совсем рано, и в утренние часы ее уже можно купить с лотков. Подписные экземпляры задерживают до десяти утра, именно в это время их приносят на дом к доставщикам.

В летние месяцы доставщики могут разносить газеты сразу же, как только их получают. Во время учебного года они делают это после уроков.

Необычный график не причинил читателям практически никаких неудобств и позволил значительно увеличить объем розничной продажи. Он также дал издательству солидный резерв времени для определения кризисных маршрутов и решения проблем с доставкой.

«Наша цель - решать все проблемы сразу же, как только они возникают», - говорит Эстмэн.

Работа в новом ритме

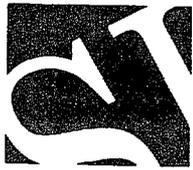
Эстмэн имеет все основания гордиться новым отделом. Он обратил наше внимание на тот факт, что телефоны в издательстве практически все время молчат.

Чтобы добиться такой стабильности, сотрудникам отдела пришлось основательно потрудиться. Теперь их усилия сконцентрированы не на расширении контингента подписчиков, а на удержании существующего.

Конкурентные издания наступают Эстмэну на пятки, однако он знает, что ресурс подписчиков в городе ограничен. Выше головы не прыгнешь. Редактор газеты Хэнк с гордостью замечает, что «Репозитори» недавно выиграла уже второй по счету приз среди изданий своей тиражной категории за отличные успехи в распространении. Однако не стоит забывать, что победители в других тиражных категориях тоже не дремлют.

Эстмэн считает, что, поскольку издательство выпускает продукт высокого качества, у них нет необходимости изо всех сил стараться увеличить объемы продаж. Он полагает, что они уже достигли максимальной отметки в рейтинге распространенности и теперь должны приложить все усилия для того, чтобы сохранить плоды своего труда.

Судя по текущим результатам, у них это непременно получится.



Southern Illinoisan

Карбондейл «Сазерн Иллинойсиан»

Советы от «Сазерн Иллинойсиан»:

- Разбейте отдел распространения на три направления: доставку, маркетинг и сервисную службу.
- Если подписка оформляется с помощью службы телемаркетинга, считайте читателя подписчиком не ранее момента оплаты им первого счета.
- Пусть каждый почтальон подписывает контракт, подтверждающий его обязательство достичь поставленной цели. Со своей стороны снабдите доставщиков «Декларацией прав почтальонов», в которой вы ручаетесь за то, что газеты будут доставлены к ним на дом вовремя.
- Вычисляйте сумму заработка почтальонов, исходя из количества заработанных ими очков, чтобы у каждого почтальона был стимул работать на высоком уровне.
- Не заставляйте почтальонов хранить у себя дома кипы газет временно уехавших подписчиков-отпускников. Возьмите эту заботу на себя. Компенсируйте усилия почтальонов по доставке накопившихся за время отпусков газет.
- Составьте список основных качеств, которыми, по вашему мнению, должен обладать каждый почтальон. Во время собеседования оценивайте будущих почтальонов в соответствии с этим списком.
- Дарите каждому новому подписчику холщовую сумочку, наполненную приветственными материалами.
- Разбирайтесь со всеми жалобами по уровню обслуживания в течение двух дней.
- По истечении шести недель с момента оформления подписки опросите новых подписчиков, насколько они удовлетворены уровнем обслуживания и что они думают по поводу содержания информационной хроники и тематических публикаций.
- Спросите у бывших подписчиков, по каким причинам они прервали подписку.
- Предложите пятидолларовую скидку тем новым подписчикам, которые захотят продлить подписку сроком на 12 месяцев.
- Смотрите в корень проблем, не старайтесь лишь сгладить их последствия.

Время выхода: утро

Тираж: 30 383 экз. (с понедельника по субботу); 34 658 экз. (в воскресенье)

Показатель проникновения газеты на рынок города и в целом на рынке газет: ежедневный выпуск - 31%; воскресный выпуск - 36%

Предлагаемая розничная цена с доставкой на дом: \$12,85 на четыре недели (с понедельника по субботу)

В 1995 году отдел распространения газеты «Сазерн Иллинойсиан» города Карбондейл постигло стихийное бедствие, сравнимое с землетрясением.

Вина ли в том конкурирующего издания «Нью Мадрид», что под ногами распространителей «Сазерн Иллинойсиан» разверзлась земля? Нисколько не бывало. Колебания исходили от группы работников газеты, которым было поручено произвести радикальные изменения в структуре и качестве обслуживания читателей.

К моменту, когда эта группа закончила свою работу, отдел распространения канул в лету. Зато на его месте появились три подразделения, концентрирующие свои усилия на доставке, маркетинге и сервисе. У каждого из подразделений были свои особые цели и высокоорганизованная структура, ключевым звеном которой стало общение. Бывший начальник отдела распространения Ричард Дэйвис убежден, что через несколько лет слово «распространение» и вовсе исчезнет из лексикона издателей.

У газеты появился свой особый подход к обслуживанию читателей. Пример тому - механизм оформления подписки с помощью службы телемаркетинга. Читателей стали считать подписчиками не ранее того момента, когда издательство убеждалось, что они удовлетворены сервисом и начали оплачивать счета.

Новый механизм до такой степени воодушевил сотрудников, что первую подписку,

Читателей стали считать подписчиками не ранее того момента, когда издательство убеждалось, что они удовлетворены сервисом и начали оплачивать счета. Новый механизм до такой степени воодушевил сотрудников, что первую подписку, оформленную читателем, они СТАЛИ величать «свидетельством о рождении».

оформленную читателем, они стали величать «свидетельством о рождении».

Следующая волна изменений коснулась распределения рабочего времени участковых менеджеров, оценки работы доставщиков и качества взаимодействия внутри круга лиц, занимающихся обслуживанием читателей.

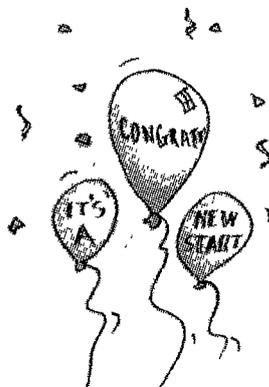
Для того чтобы понять, насколько глобальными были изменения, произошедшие в «Сазерн Иллинойсиан», нам нужно вернуться в 1994 год. Именно тогда ГАА составила свой первый отчет по текучести читателей («Настольная книга по менеджменту подписки»).

Первые толчки

Готовясь к встрече со своими учредителями (компанией «Ли Энтерпрайзес, Инк.»), издатели «Сазерн Иллинойсиан» обсудили данные отчета ГАА о текучести читательского контингента.

Благодаря данным по уровню читательской текучести и собственному опыту работы на рынке города Карбондейл, издателям газеты стало ясно, что текучесть в работе издания составляла основную проблему. Генеральный директор издательства Ричард Джонстон, начальник отдела распространения Ричард Дэйвис, а также другие сотрудники газеты признали, что необходимо искать какой-то выход из положения.

Вместо того чтобы поручать задачу комитету по распространению, Джонстон и главный бух-



галтер Чарли Рич создали комитет из одиннадцати сотрудников издательства, в который входили представители редакции, рекламного и производственного отделов, бухгалтерии. Среди членов комитета был только один сотрудник отдела распространения. Его роль сводилась к тому, чтобы отвечать на вопросы о работе его отдела.

В результате проведенной реорганизации уровень жалоб снизился почти на 50%, около 100% новых подписчиков стали оплачивать подписку предварительно, а отметка уровня читательской текучести вопреки сложившейся тенденции опустилась ниже 10%.

В октябре 1994 года было решено «создать программу удержания подписчиков путем анализа данных о них, а также о тех, кто на газету не подписывается». Помимо этого было принято решение «провести исследования факторов рынка и современных приемов организации издательского дела».

Членов комитета попросили не жалеть времени на работу или же сразу отказаться, если они чувствовали, что не готовы работать с полной отдачей.

«Никто не сошел с дистанции. Каждый работал в полную силу и делает это по сей день», - говорит Мэри Мечлер, менеджер по рекламе и начальник сервисной службы.

Поскольку члены команды раньше не имели дела с распространением, им нужно было подробно объяснить, что такое текучесть и

каковы ее причины. И они обратились за помощью к «Настольной книге управления текучестью читательского контингента».

«Мы зачитали книгу до дыр», - говорит Рич. Члены команды читали и перечитывали отчет по очереди. Они решили, что, поскольку воплотить в жизнь все советы нереально, нужно сконцентрироваться на «Пятнадцати золотых приемах», рекомендованных для всех без исключения газет.

По словам Кары Уэбстер Сمارт, сотрудника редакции и члена комитета, многие из рекомендаций действительно были реализованы.

Члены комитета решили разбиться на подгруппы и заняться анализом механизмов распространения. В своем отчете от апреля 1995 года комитет отразил следующие «опасные зоны»:

- низкий уровень удержания;
- упор на выполнение плана по продажам, а не на удержание;
- набор доставщиков без учета их потенциала;
- плохо обученные и высоко оплачиваемые доставщики;
- высокая нагрузка у участковых менеджеров;
- непостоянное время доставки;
- ошибки в доставке газет, накопившихся за время отпусков подписчиков;
- поспешное предложение читателям скидок, пренебрежение альтернативными способами убеждения;
- низкий уровень удержания и высокое число отказов после телефонных договоренностей об оформлении подписки;
- непоследовательная и недостаточно интенсивная деятельность по продвижению товара на рынке;
- осуществление продаж без учета особенностей и выгодных сторон товара;
- невозможность выявления долговременных тенденций в поведении подписчиков.

Определившись с проблемами, члены комитета установили для себя четыре основные цели:

1. Каждый подписчик должен получать свою газету вовремя, в хорошем состоянии и ежедневно.
2. Нет предела совершенству содержания газеты.

3. Продавать нужно за полную стоимость и тем людям, которые заплатят.
4. Нужно поощрять читателей, продляющих подписку.

Члены комитета решили, что для достижения поставленных целей им необходимо изменить структуру отдела распространения.

Укрепление отдела

«Отделу распространения предстоял тяжелый и болезненный процесс коренной реорганизации», - говорит Кевин Бишоп, член комитета и менеджер по специальным проектам.

«Мы не предполагали, что изменения зайдут так далеко», - поясняет он.

Теперь работа отдела распространения ведется строго по трем направлениям: доставка, маркетинг и сервис.

Участковые менеджеры стали руководителями сервисных служб. С них сняли бремя забот по организации продаж. Для улучшения качества сервиса им в помощь на неполный рабочий день наняли ассистентов.

Одной из первых задач руководителей потребительских служб было определение способа начисления их собственной заработной платы, принимая во внимание тот факт, что их освободили от части обязанностей.

Дэн Хенник, менеджер по продажам, пришел в газету уже в то время, когда план был запущен в действие. Он с пониманием отнесся к трудностям, связанным с начислением заработной платы. В конечном счете было решено определиться с целями и платить начальникам по итогам выполнения плана.

Изменения были нужны и в схеме работы доставщиков. Члены комитета выступили с предложением проводить активную разъяснительную работу с семьями доставщиков. Они были убеждены, что поддержка домашних поможет почтальонам работать с большей отдачей.

Издатели попросили каждого доставщика подписать контракт, подтверждающий его обязательства достичь поставленной цели. Со своей стороны газета снабдила доставщиков «Декларацией прав почтальонов», гарантирующей, что газеты будут доставлены к ним на дом вовремя.

Комитет также рекомендовал лучше обу-

чать доставщиков и больше им платить. Кроме того, было предложено премировать доставщиков за успехи в работе. Так они надеялись избавиться от жалоб на плохое обслуживание.

Критерием премирования стали специальные баллы. Для доставщиков устанавливается пороговое число допустимых жалоб от читателей, к которому им нужно стремиться. Перевыполнение нормы поощряется баллами. Набравший определенное число баллов доставщик имеет право на подарок.

Редактор по городским вопросам Том Вульф говорит, что такой подход в работе доставщиков - прямая противоположность устоям, бытовавшим раньше. «Новая система дает доставщикам стимул работать, и работать хорошо», - говорит он.

Почтальонов, как и менеджеров, освободили от забот о продаже газеты. Сделано это было для того, чтобы они могли сфокусировать свое внимание на качестве обслуживания. Газета также взяла на себя организацию доставки газет, накопившихся за время отпусков подписчиков.

Вместо того чтобы заставлять доставщиков хранить у себя дома газеты уехавших на время отпуска читателей, издательство делает это самостоятельно. А когда приходит время доставить накопившиеся газеты читателям, доставщик получает их уже в упакованной форме. За доставку газет отпуски почтальоны получают дополнительное вознаграждение. Теперь доставка газеты прибывшим читателям возобновляется четко в срок, и они получают сухие и чистые экземпляры.

В результате проведения программы число жалоб снизилось на треть, а кадровая текучесть доставщиков упала с 170 до 65%.

«Однако 25 - 35 газет в день все еще не доходят до подписчиков», - говорит генеральный директор Джонстон. Он добавляет, что издательству еще предстоит улучшить качество доставки на дом 25 000 экземпляров газеты.

Издатели газеты стремятся к сведению числа жалоб на нет.

«Однажды мы получили лишь 11 жалоб. Нашим следующим рубежом будет однозначное число», - говорит Джонстон.

Для того чтобы достичь нулевого уровня жалоб, издателям нужно научиться рассматривать доставщиков как клиентов, таких же, как и подписчики.

Контроль состояния доставляемых газет

Для того чтобы улучшить состояние газет, которые попадают к доставщикам, издатели провели специальный опрос. Было выяснено, что доставщики часто получали газеты либо в неверном количестве, либо в неудовлетворительном состоянии. Из-за этого приходилось производить изменения в счетах, и подписчики обращались в издательство с жалобами. Чтобы решить эту проблему, была организована специальная почтовая комната. Ее работники вели наблюдение за количеством и качеством газет. Их заработная плата была поставлена в зависимость от количества допущенных ошибок.

Затем «Сазерн Иллинойсиан» и ее учредитель «Ли Энтерпрайзес» решили найти более эффективные пути найма доставщиков. Исследования инициативной группы сотрудников изданий «Ли» показали, что независимость в работе значит для доставщиков не меньше, чем зарабатываемые ими деньги. Им нравится быть на улице. Удобные часы работы позволяют им работать еще и в других местах, посещать занятия в школе, заниматься своими делами. Инициативной группе также удалось выяснить, что родители нередко помогают доставщикам в работе на маршрутах, чтобы защитить их от возможных ошибок в счетах.

Принимая во внимание эту информацию, издатели газеты теперь работают над уменьшением числа исправлений в счетах. Из-за исправлений счет становится трудным для чтения, что влечет за собой ошибки.

Преимущества работы доставщиков активно используются как в газетных, так и в теле- и радиообъявлениях, приглашающих потенциальных доставщиков на работу. Такие объявления размещаются также и в школьных газетах.

«Сазерн Иллинойсиан» позаимствовала у компании «Макдональдз» идею публикации небольших брошюр-анкет, заполнение которых необходимо при приеме доставщиков на работу. В брошюрах особо рекламируются преимущества работы, выявленные инициативной группой. Брошюры распространяют в местах скопления потенциальных доставщиков.

Удержание доставщиков несколько не менее важно, чем их найм. Издатели «Сазерн Иллинойсиан» решили, что самое главное - нанимать подходящих людей.

Для того чтобы поставить работу по найму

на системную основу, издатели составили список основных качеств, которыми должен обладать доставщик. Такие списки используют при проведении собеседований для оценки кандидатов. Результаты собеседований заносятся в специальную базу данных, для того чтобы можно было отследить, насколько качественно подбираются новые доставщики.

Те же самые критерии используются и в текущих обзорах качества работы доставщиков. Эта информация также заносится в базу данных. Такая база данных не только позволяет газете проследить тенденции в работе доставщиков, но и определять, насколько последовательны в оценках их координаторы.

После заключения контракта о найме доставщика учат правильно собирать деньги и читать счета. С ними проводят собрания, где им даются необходимые разъяснения и где доставщики могут получить ответы на свои вопросы.

Повышение уровня и качества продаж

Каждое «свидетельство о рождении» - это перспектива роста. Однако в «Сазерн Иллинойсиан» не забывают, что рост должен работать на получение дохода, а также повышать уровень удержания подписчиков.

Сотрудники газеты отслеживают тех подписчиков, которые отказались оплачивать счет. Для них подписка не возобновляется, пока они не произведут предварительную оплату наличными.

Издатели стремятся к тому, чтобы читатели оплачивали подписку сразу же. Если читатель соглашается оформить подписку на более долгий срок, его поощряют фотоальбомом. Доставщики всегда имеют при себе такие альбомы и раздают их сразу, как только читатель соглашается на предлагаемые ему условия. Около 85% подписчиков газеты теперь производят предварительную оплату.

Новые подписчики получают холщовый паке́тик с приветствиями от газеты. В нем находится магнитная дощечка (крепящаяся на дверцу холодильника) с именем агента потребительской службы, к которому можно обратиться, если возникнут проблемы; письмо от Дэйвиса (теперь уже менеджера по потребительскому маркетингу); еще одно письмо от редактора Карла Рексруда, нож для вскрытия

писем, брелок, талончики на льготное обслуживание в ресторане «Сабуэй» и рекламные проспекты «Сазерн Иллинойсиан».

Кроме того, новым подписчикам звонят по телефону сотрудники отдела обслуживания потребителей и спрашивают, в срок ли начата доставка газеты. Это помогает избежать многих проблем. Если проблемы все же возникают, о них сообщается менеджеру.

Вообще, со всеми жалобами и проблемами в обслуживании в газете разбираются в течение двух дней. Если экземпляр газеты по каким-либо причинам не был доставлен, потребительская служба непременно позаботится о том, чтобы исправить ошибку. Благодаря хорошо налаженным коммуникациям между отделами все сотрудники имеют возможность узнать, что проблема разрешилась и каким образом это было сделано.

В настоящее время издатели газеты работают над созданием видеоролика для новых подписчиков. В ролике будет показано, как работает газета и что требуется для ее ежедневного выхода. Читатели познакомятся с частными объявлениями, разрабатываемыми «Сазерн Иллинойсиан», а также другими видами продукции издательства. Возврат видеокассет в специальные пункты приема будет поощряться. Так другие подписчики тоже смогут увидеть ролик.

Через шесть недель после оформления подписки читатель получает анкету. Такая анкета помогает выявить проблемы в обслуживании, а также узнать мнение подписчиков о содержании информационной хроники и тематических публикациях. Обо всех проблемах сообщается в отдел обслуживания потребителей. В опросах участвуют около 60% подписчиков.

Нет уходу «по-английски»

При таком радушном приеме издательство не может просто так терять подписчиков. Члены комитета были до глубины души удивлены тем фактом, что раньше читателей, решивших не возобновлять подписку, просили внести деньги за газету через доставщика. Ожидалось, что подросток-доставщик сможет уговорить читателя продлить подписку.

Осознавая важность удержания подписчиков, издатели «Сазерн Иллинойсиан» создали

«спасательную службу». Сотрудники службы не сидят сложа руки, дожидаясь, пока кто-либо решит не возобновлять подписку. Читателям, делающим первое продление, предлагается пятидолларовая скидка, если они согласятся оформить подписку на 12 месяцев. За день до истечения срока подписки представитель потребительской службы звонит не продлившим подписку читателям по телефону. Теперь каждый подписчик еще до истечения срока обязательно получает сообщение по почте или телефону. В таких сообщениях рекламируется содержание и прочие достоинства газеты.

«Цель состоит в том, чтобы больше общаться с читателями. Полагаясь на свой опыт, сотрудники потребительской службы определяют дни наибольшего благоприятствования клиентам», - говорит Джонстон.

Сотрудники газеты разговаривают с бывшими подписчиками, выясняя, по каким причинам они не стали продлевать подписку. Такая политика позволяет издательству отслеживать тенденции в причинах невозобновления подписки.

В «Сазерн Иллинойсиан» стремятся как можно больше общаться с читателями и разрешать проблемы еще до их появления.

Головокружительные изменения в потребительской службе

В проекте реорганизации, разработанном комитетом, потребительской службе отводилась такая значимая роль, что ей было решено придать статус самостоятельного отдела. Задача отдела - оптимизация сроков повторной доставки (в случае, если газета по каким-либо причинам не была доставлена читателю вовремя), а также налаживание контакта с читателями, доставщиками и другими подразделениями издательства.

Сотрудники газеты тепло приветствуют любого подписчика, который приходит в офис издательства. Ему всегда уделяют достаточно внимания и выполняют любую его просьбу.

По словам Мечлер, менеджера потребительской службы, идея состоит в том, чтобы шесть сотрудников могли параллельно вести два направления работы вместо того, чтобы

три из них были исключительно агентами потребительской службы, а другие три ведали только частными объявлениями.

Эти шесть сотрудников составляют основу потребительской службы «Сазерн Иллинойсиан». Когда поступает жалоба, агент службы переадресует ее менеджеру или доставщику, а через два дня проверяет, все ли в порядке.

«Мы все несем ответственность за качество обслуживания читателей», - говорит Мечлер.

Новшеством в работе отдела стал наем специальных работников, именуемых «помощниками». Помощники - это доставщики, которые помогают справиться с повторной доставкой на удаленных участках. Их задача - доставить пропущенные экземпляры газеты на этих участках так же быстро, как в городе.

Для того чтобы сделать работу службы еще более эффективной, руководство «Ли Энтерпрайзес» наняло одну чикагскую фирму для проведения опроса общественного мнения среди читателей. Необходимо было выяснить, насколько они удовлетворены качеством обслуживания и содержанием изданий.

Сначала было проведено исследование относительной значимости различных атрибутов газет для потребителя. Затем сотрудники компании стали проводить регулярные телефонные опросы на шести территориальных участках, чтобы выяснить, оправдывает ли газета ожидания читателей. Если исследования увенчаются успехом, их распространят на все издания «Ли», а также подвергнут изучению реакцию читателей на концептуальную основу газет.

Усвоенные уроки

Год спустя с момента выпуска первого отчета комитета (весна 1995 года) сотрудники газеты все еще разрабатывали механизмы реорганизации, необходимые для запуска программы в действие. Комитет не прекращал свою деятельность в области распространения до самого завершения проекта в прошлом году.

Работа оказала на членов комитета большое влияние. Их деятельность приветствовалась всеми сотрудниками газеты. К тому моменту уже начал свою работу другой комитет, задача которого состояла в реструктуризации рекламной деятельности газеты.

Члены комитета сошлись во мнении, что их самым главным достижением было понимание со стороны читателей того, насколько сложен процесс создания ежедневной газеты.

«В следующий раз я уже не смогу проделать что-либо подобное, не зная, ?», - говорит ответственный секретарь газеты Кара Уэбстер Сمارт. Она иногда верстает первую страницу (ту, которая последней попадает в верстальный цех их редакции).

Члены комитета говорят, что своим успехом они во многом обязаны руководителям. Эта поддержка была особенно важна в тот момент, когда они поручили проект отделу распространения.

Комитету было предложено на некоторое время отказаться от критерия прибыльности как первостепенного. Благодаря этому у него появилась возможность вплотную заняться клиентами - доставщиками и читателями.

Члены группы сообща решили искать глубинные причины проблем, а не заниматься косметическим ремонтом. Комитет разбился на подгруппы, каждая из которых сконцентрировалась на каком-то определенном направлении. Так работа пошла быстрее.

Дайэн Худ, менеджер рекламного отдела, говорит, что для работы группы очень важным фактором была четкая постановка цели. По ее словам, «Настольная книга...» Газетной Ассоциации Америки помогла комитету определить направление работы, а также снабдила их целым арсеналом проверенных решений ряда выявленных проблем.

Не менее значимым оказался подбор членов комитета. Основными критериями были потенциальная величина вклада в общее дело и совместимость людей в коллективе.

Анализируя проделанную работу, члены комитета сказали, что в идеале стоило бы потратить больше времени на передачу проекта сотрудникам, которые занимались внедрением предложенных рекомендаций.

«Самое главное - это человеческий фактор», - говорит Вульф.

У комитета, по словам его членов, было несколько месяцев для анализа и обсуждения выявленных проблем. Достаточно времени было и для поиска путей их решения. Результаты

исследования были объявлены сотрудникам газеты без какой-либо дополнительной обосновывающей информации.

По словам Джонстона, сотрудники отдела распространения стали владеть в подробности и задавать соответствующие вопросы. Они не понимали, что в задачу комитета не входило разрабатывать детализированный план реорганизации. В конечном итоге рекомендации были переданы в отдел распространения для внедрения.

«Забудьте о нынешнем состоянии дел», - сказал им Джонстон. Необходимо было взглянуть на будущее новыми глазами.

Когда Харольд Калхун, начальник отдела обслуживания потребителей, который к тому времени проработал в своей отрасли 18 лет, увидел план, он понял, что работы будет очень много. Он и его сотрудники уже и так работали по 10 часов 6 дней в неделю. Теперь необходимо было не просто работать на износ, а искать реальный выход из положения.

Как и многие другие, Калхун не был уверен, сработает ли план. Однако он поверил в успех, когда его освободили от забот по продажам и наняли ему в помощь людей для работы на участке.

Когда план был представлен сотрудникам, многие испугались, что останутся без работы. Только спустя два месяца с начала внедрения сотрудники убедились, что изменения коснутся лишь их обязанностей.

Теперь Калхун проводит больше времени в обществе доставщиков. Он встречается с ними, когда они приходят, чтобы забрать газеты. Он, кроме того, стал уделять больше внимания найму доставщиков. Важно, чтобы они все обладали необходимыми для работы качествами.

В результате на тысячу обслуженных клиентов на участке среднее число жалоб снизилось с 5,3 до 1,3. Теперь рабочий день Калхуна не длиннее, чем у любого другого сотрудника.

«У нас получается», - говорит Калхун.

Комитет столкнулся с еще одной неожиданной проблемой. «Им было тяжело взять на себя внедрение проекта, но нам было еще тяжелее отдать его им», - рассказывает один из членов комитета. Члены группы вложили в проект месяцы своего времени, и им хотелось увидеть результаты своего труда. Тем не менее, они осознавали, что их задачей было создать

прообраз будущей модели деятельности газеты и передать его другим сотрудникам, которым предстояло внедрить ее в условиях изменяющейся структуры.

Перемены, которым не видно конца

Реорганизация, произошедшая в «Сазерн Иллинойсиан», оказала большое влияние на подход сотрудников газеты к управлению производственным процессом и изменила их отношение к переменам.

Перемены в концепции деятельности издательства можно сформулировать в четырех

строчках. Вот эти четыре строки (их теперь можно увидеть на плакатах, бумаге для записей, кофейных кружках и всех без исключения фирменных конвертах):

- Мы заботимся друг о друге.
- Мы заботимся о наших клиентах.
- Мы заботимся о качестве.
- Каждый человек важен.

Майкл Рейберг, директор «Ли» по вопросам распространения и читательского спроса, а теперь уже и новый менеджер по распространению газеты «Иллинойсиан», метко сказал: «Мы поработали на славу, но это вовсе не повод останавливаться на достигнутом. Лучшее - враг хорошего».

Fort Worth Star-Telegram

«Форт Уорс Стар-Телеграм»

Чем меньше подписчиков приходит,
тем меньше их уходит

Время выхода: утро

Тираж: 269 802 (с понедельника по пятницу);
350 596 в (воскресенье)

Показатель проникновения газеты на рынок города и в целом на рынке газет: ежедневный выпуск - 64%; воскресный выпуск - 79%

Предлагаемая розничная цена с доставкой на дом: \$11,95 в месяц (ежедневный и воскресный выпуски)

Советы от «Форт Уорс Стар-Телеграм»:

- Делайте скидку в размере одного доллара (не больше!) первые три месяца подписного срока.
- Поощряйте читателей, оформивших подписку на шесть месяцев, бесплатным зонтиком. Урежьте распространение на периферии и работайте на участке радиусом в 100 миль.
- Сделайте так, чтобы читательская карточка давала право на скидки при посещении только развлекательных или местных мероприятий. Предоставляйте рекламодателям скидки на размещение рекламы взамен на предоставление читателям газеты скидок на посещение заведений рекламодателей.
- Позаботьтесь о том, чтобы новые городские подписчики начинали получать газету в течение двух дней со дня оформления подписки.
- Поощряйте доставщиков, если на их участке число читательских жалоб не превышает единицу на 1500 доставок.
- Работайте с базами данных для отслеживания потенциальных подписчиков.
- Установите высокие требования к уровню и качеству продаж на дому у клиентов.
- Предлагайте вашим новым читателям купон на бесплатное частное объявление в газете.

Отдел распространения с коэффициентом текучести читателей в два раза меньше среднего по стране никак нельзя обозвать Микки-Маусом. Несмотря на это, Уэйдону Уайтмэну, заместителю генерального директора «Форт Уорс Стар-Телеграм», приходится постоянно слышать это от людей.

Газету стали так дразнить в феврале 1996 года, когда компания «Уолт Дисней Ко.» выкупила издание у его предыдущего владельца «Кэпитэл Ситиз/Эй-би-си». Однако через несколько месяцев шутка потеряла свою остроту, так как у «Стар-Телеграм» и ее сестры «Канзас Сити Стар» появился новый владелец - «Найт Риддер, Инк.». Несмотря на стремительные изменения, Уайтмэн и его сотрудники все это время не прекращали бороться с текучестью и прилагали все усилия для удержания подписчиков.

Сотрудники газеты разработали ряд программ, нацеленных на увеличение числа перспективных подписчиков, удовлетворение потребностей клиентов и быстрое разрешение проблем, связанных с жалобами читателей. Высокие результаты были достигнуты благодаря отмене скидок, внедрению предварительной оплаты, снижению числа жалоб до не более чем одной на 1500 доставок, а также благодаря факту, что удовлетворение клиента было поставлено во главу угла всей работы отдела распространения.

Работать пришлось в поте лица, но результаты стоили вложенного труда.

Главное - начать

В 1994 году в «Стар-Телеграм» поняли, что скидки не приносят никакой пользы. Они лишь увеличивают текучесть. Руководство приняло решение урезать объем скидок и заняться поиском альтернативных путей распространения газеты.

Теперь подписчики «Стар-Телеграм» полу-

Сотрудники газеты разработали программу, нацеленную на увеличение числа перспективных подписчиков, удовлетворение потребностей клиентов и быстрое разрешение проблем, связанных с жалобами читателей, путем отмены скидок, внедрения предварительной оплаты и уменьшения числа жалоб.

чают лишь минимальную скидку в один доллар в течение первых трех месяцев подписного срока. После этого читатели должны платить полную стоимость. Подписавшиеся на шесть месяцев получают бесплатный зонтик. (Зонтики «Стар-Телеграм» дарит читателям уже не первый год, и они успели стать популярным призом.)

Однако оба типа поощрения рассчитаны только на новых подписчиков, которые включены в Программу удобной оплаты (ПУО) - кодовое название для подписчиков, производящих предварительную оплату.

Участники Программы составляют 63% от всех подписчиков газеты; среди новых подписчиков, завербованных с помощью службы телемаркетинга, предварительную оплату производят 32%. Все продажи на дому у клиентов также рассчитаны на предварительную оплату. Рост числа участников Программы удобной оплаты привел к снижению текучести читателей.

Число новых подписчиков уменьшилось на 20%, однако настолько же уменьшилось и число читателей, не возобновляющих подписку.

После сокращения числа участков распространения газеты в 1995 году издание стало продаваться в радиусе 100 миль. Цель Уайтмена - сделать так, чтобы газета стала источником информации № 1 в графстве Таррант. Ну и что, что рядом Даллас.

В результате газета получила более стабильный и компактный контингент читателей.

Издателям «Стар-Телеграм» хотелось сде-



лать читателей газеты более лояльными, не прибегая к помощи скидок. Решение было найдено в «Суперкарточке».

Читатели без ума от «Суперкарточки»

«Суперкарточка» напоминает аналогичные читательские карты других газет. Однако она содержит несколько существенных отличий.

Во-первых, читателям не приходится просматривать огромные списки рекламодателей для того, чтобы выяснить, где они могут получить скидку. Упор делается на увеселительные заведения и местные общественные мероприятия.

Когда общественные организации обращаются в газету с просьбой о скидке на размещение рекламы, «Стар-Телеграм» им не отказывает, но взамен просит скидки для владельцев «Суперкарточек» на посещение проводимых рекламодателями мероприятий.

Вследствие этого общественные организации получают скидку на рекламу, а также выигрывают за счет более активного посещения их пьес, концертов и прочих мероприятий. Поскольку владелец «Суперкарточки» хорошо помнит, куда он может сходить со скидкой, пользоваться карточкой становится легче.

Помимо местных общественных мероприятий «Суперкарточка» действует и на некоторых сеансах кино и представлениях. Список предлагаемых скидок регулярно печатается в рубрике развлечений.

«Суперкарточка» показала себя как действенное средство в вербовке новых подписчиков, а также в переводе подписчиков, оплачивающих счета через доставщиков, на Программу удобной оплаты. Карточка стала такой популярной, что теперь издатели газеты собираются поощрять ею лишь тех читателей, которые согласились произвести предварительную оплату за шесть месяцев. Службе телемаркетинга легче вербовать новых подписчиков еще и потому, что подписка на все семь дней недели в течение месяца обходится читателям всего лишь в \$11,95.

«Стар-Телеграм» использует «Суперкарточку» и в период подписной кампании как средство удержания читателей. Подписчик получает «Суперкарточку» с новым сроком годности вместе со счетом за услуги на следующий подписной период. Уайтмэн признает, что читатель может воспользоваться «Суперкарточкой», но при этом прервать подписку. Однако он считает, что карточка может в дальнейшем подвигнуть читателя на возобновление подписки.

Газета выигрывает, даже если читатель станет пользоваться карточкой, не оплатив счета, потому что люди будут посещать мероприятия спонсоров.

Сервис на страже продаж

С момента, когда читатель дает согласие на оформление подписки, до начала доставки ему газеты (если он горожанин) проходит не более двух дней. 99% новых подписчиков начинают получать газету вовремя. Те, кто по каким-либо причинам не получил газету в срок, становятся объектом пристального внимания менеджера. Представители потребительской службы также принимают все возможные меры для устранения возникших проблем.

Издатели газеты всегда точно знают, какой процент согласившихся на подписку читателей действительно оформляет ее. Всем новым подписчикам звонят по телефону, чтобы заручиться их согласием на доставку. Параллельно представители потребительской службы обсуждают с подписчиком условия сделки и форму платежа. Только 4% людей говорят, что газета им не нужна или что они неправильно поняли условия подписки.

Так подписчики получают свой первый опыт общения с представителями потребительской службы «Стар-Телеграм». Для многих он становится и последним.

Издатели газеты настаивают на том, чтобы на 1000 доставок приходилось не более одной жалобы со стороны читателей. Обычно жалоб еще меньше, потому что менеджеры и доставщики получают премию лишь в том случае, если число жалоб не превышает одной на 1500 доставок. Доставщики, на чьих маршрутах число жалоб превышает одну на 1000 доставок, теряют работу.

Уайтмэн согласен, что такая жесткая политика доставки, а также не менее жесткие требования к уровню продаж создали ажиотаж среди доставщиков во время внедрения программы в прошлом году. Однако, когда пыль улеглась, доставщики (их в «Стар-Телеграм» называют распространителями) и другие сотрудники газеты поняли, что поставленные цели вполне реальны.

У газеты не менее высокие требования к продажам на дому у клиентов. Все клиенты должны иметь номер телефона для того, чтобы можно было позвонить и заручиться согласием клиента на оформление подписки. Если клиент не сообщает свой телефонный номер, согласием клиента на доставку должен заручиться менеджер и расписаться на заказе на доставку.

Выполнение таких жестких требований по силам лишь очень хорошим сотрудникам.

«Мы постоянно проводим кампанию по найму», - говорит Джек МакДоуэл, менеджер по распространению и продажам. Он также добавляет, что самые лучшие кандидатуры, как правило, предлагаются уже работающими сотрудниками.

Сотрудники по продажам на дому работают шесть дней в неделю и добиваются высоких результатов в области продаж.

«Мы действительно высоко поднимаем планку, однако не настолько высоко, чтобы нельзя было перепрыгнуть», - говорит Лонна Хофмэн, директор по распространению, продажам и обучению персонала.

Секрет успеха в точном прицеле

В «Стар-Телеграм» знали, что высоких стандартов обслуживания и отмены скидок не достаточно. Уайтмэн и его единомышленники решили заняться поиском потенциальных подписчиков.

Для этого был приглашен на работу Джоу

Исли, менеджер по аналитическому маркетингу. Исли провел исследования контингента подписчиков газеты для того, чтобы выяснить, какого рода люди с большей вероятностью могут подписаться на газету. С помощью системы «Майк-ривижн» производства фирмы «Экуифакс» он определил 20 из 50 выявленных категорий читателей как потенциальных подписчиков. Эти категории он разбил на подгруппы (к примеру, состоятельные покупатели или семьи и т.д.).

В сотрудничестве с рекламным отделом «Стар-Телеграм» Исли разработал пакет почтовых материалов для рассылки 150 000 семей в течение предстоящего года. Первые данные показали, что на предложение откликнулись 4% людей, а подписчиками газеты стали 2%. Каждый из этих новых подписчиков обошелся газете в 20 - 25 долларов. Для сравнения - усилия по подписке одного клиента на дому обходятся газете в 30 долларов.

Хотя расходы на подписную кампанию с помощью телемаркетинга сопоставимы с теми, что газета несет при почтовой рассылке рекламных материалов, подписчики, завербованные посредством почтовой рекламы, возобновляют подписку чаще. Разница составляет 15%, а это означает, что такие подписчики являются для газеты более выгодными. Исли объясняет это тем, что почтовая реклама рассылалась лишь наиболее многообещающим читателям.

Исли (он теперь уже не работает в «Стар-Телеграм») и сотрудники отдела распространения разработали новую рекламную кампанию для тех, кто только что переехал в город. Для этого были использованы данные по закладным, а также списки людей, переехавших в город на постоянное место жительства. В результате был составлен список из 5 000 потенциальных подписчиков. Для надежного теста этого мало, однако использование двойной почтовой открытки снизило расходы, и риск был незначительным. Программа еще не завершена, поэтому результатов пока нет.

Третья программа целевого маркетинга «Стар-Телеграм» также показала себя как многообещающая. Новые подписчики получили по почте благодарственные письма за оформление подписки, а также проспекты, разъясняющие структуру и особенности газеты.

Один почтовый пакет для подписчиков содержал информацию о частных объявлениях. К ней прилагался купон на бесплатное объявление в газете. Другой пакет материалов знакомил читателей с авторами фельетонов и разъяснял правила газеты относительно содержания писем редактору.

Сотрудники газеты постоянно ищут новые возможности поблагодарить читателей за то, что они выписывают газету.

Первые результаты исследований эффекта от таких почтовых отправок свидетельствуют о 7-процентном росте удержания. Вскоре исследования будут распространены на шести- и двенадцатимесячную подписку. Интересно, будет ли для этой категории подписчиков рост удержания столь же существенным, что и для тех, кто выписывает газету на 13 недель.

Частные объявления, как выяснилось, тоже помогают вербовать новых подписчиков. Исли в качестве эксперимента начал сопоставлять списки подписчиков и граждан, размещающих в газете частные объявления. Делалось это для того, чтобы предложить частным рекламодателям, не выписывающим газету, подписаться на нее.

Дело чести

Уайтмэн и его сотрудники все еще продолжают трудиться в поте лица. Чувствительный рынок штата Техас и сильный экономический подъем в регионе обещают «Стар-Телеграм» рост тиража (сейчас он составляет приблизительно 250 000 экземпляров). Газету атакуют и с тыла. Издатели «Морнинг Ньюз» запустили в печать новую версию своего издания в городе Арлингтон - на традиционной территории «Стар-Телеграм».

Когда Уайтмэну приходится вступать в противоборство с трудностями, он всегда помнит, что компании «Дисней» и «Найт Риддер» неуспешно следят за ним и ожидают, что он не сдаст своих позиций.

Работать сотрудникам «Стар-Телеграм» приходится с полной отдачей, однако они рассчитывают заполучить столько подписчиков, сколько будет в их силах, и не упустить из них ни единого.

Missoulian

Необычный город подсказывает нестандартные решения

Время выхода: утро

Тираж: 30 500 (с понедельника по субботу); 38 000 (в воскресенье)

Показатель проникновения газеты на рынок города и в целом на рынке газет: 68% (с понедельника по субботу); 81% (в воскресенье)

Предлагаемая розничная цена с доставкой на дом: \$13,80 за четыре недели (ежедневный и воскресный выпуски)

Советы от «Миссулиан»:

- Наймите новых сотрудников без опыта работы в отделе распространения: двух финансистов, двух бухгалтеров, одного специалиста по розничным продажам и специалиста с дипломом по английской литературе.
- Поручите отделу новостей и инициативным группам выяснить, чего хочет потенциальный читатель.
- Потребуйте, чтобы участковые менеджеры хотя бы две недели поработали на месте сотрудников потребительской службы.
- Попросите менеджеров предложить вам по десять идей и воспользуйтесь лучшими из них.
- При найме доставщиков акцентируйте внимание кандидатов на высоком уровне организации и возможности работать независимо.
- Требуйте, чтобы менеджеры были в курсе всех проблем и регулярно беседовали с доставщиками.
- Сотрудничайте с еженедельниками для роста тиража.
- Хотя бы раз в год бомбардируйте запад штата Монтана дверными плакатами и телефонными звонками, чтобы увеличить тираж.
- Делите потенциальных читателей на категории и продавайте газету с точным прицелом.

Шесть участковых менеджеров «Миссулиан» ежедневно следят за распространением 41 000 экземпляров газеты на территории 44 000 квадратных миль. Ничего не скажешь, система распространения «Миссулиан» имеет мало общего с десятилетиями накапливаемым опытом распространения газет.

Персонал «Миссулиан» (штат Монтана) мало чем напоминает типичную команду участковых менеджеров. И это не потому, что пять-шестых сотрудников - женщины. Молодые кадры пришли в газету из среды, чуждой бурному миру газетной почтовой комнаты. Двое сотрудников - выходцы из сферы финансов, другие двое - бухгалтеры, еще один раньше занимался розничными продажами. Есть и человек, мыслящий с помощью правого полушария, - специалист по английской литературе. Ни один из них до прихода в «Миссулиан» не работал в газетном бизнесе.

Свежий взгляд на вещи помог новым сотрудникам изменить подход к управлению распространением. Со старыми проблемами они стали бороться новыми методами. Сообщив с менеджером по распространению Джимом Рикмэном, профессионалом в области сегментации потребительского контингента, новой команде удалось добиться стабильного роста тиража, уменьшения числа жалоб и повышения качества работы доставщиков.

Однако даже самый лучший отдел распространения был бы не в силах продать газету низкого качества. Поэтому на помощь пришла редакция «Миссулиан», организовав систему обратной связи с читателями. Корреспонденты и редакторы стали регулярно беседовать с читателями, чтобы выяснить, какой бы люди хотели видеть газету.

Теперь газета постоянно поддерживает контакт со своей читательской аудиторией. Чита-

Рикмэн требует, чтобы перед тем как приступить к своим обязанностям, каждый из менеджеров хотя бы две недели поработал на месте представителя потребительской службы. Он хочет добиться от них понимания, что главное в их работе - обслуживание.

тели часто хвалят издание за то, что оно отражает именно то, что нужно и интересно конкретно им. Однако разработанный подход своей эффективностью во многом обязан уникальности города Миссула.



«Миссулиан» прилагает все усилия, чтобы привлечь самых лучших людей, проводя кампании по найму, а также создавая городу репутацию места, где работать приятно и выгодно. Когда новые сотрудники принялись за дело, оказалось,

что в работе отдела многие обязанности дублировались. Менеджеры решили разбиться на две группы - одна работала на городском участке, другая - на сельском. Сообща они принялись искать решения проблем.

«Мы хотели разработать такой механизм, который позволил бы равномерно распределять работу, так, чтобы основная нагрузка ложилась не на одного человека, а на целый отдел», - говорит Рикмэн.

Издатели газеты уделяют большое внимание найму менеджеров. Помимо собеседования с Рикмэном и генеральным директором Джимом Беллом кандидаты на должность менеджера проходят собеседование с другими участковыми менеджерами. Кроме того, они проходят тест Маерса-Бриггса. Это своего рода психологический экзамен, позволяющий определить, подходит ли человек на роль менеджера. «У меня сложилось такое впечатление, что руководство «Миссулиан» заботится о моих интересах», - говорит Сара Зервин, одна из недавно принятых на работу менеджеров. «Этим они выгодно отличаются от других работодателей, к которым я обращалась», - замечает она.

Зервин в прошлом выполняла самые разно-

Миссула - восьмое чудо света

Сидя в комнате отдела распространения, Рикмэн, шесть менеджеров, а также все остальные сотрудники отдела имеют возможность наслаждаться неопишуемой красотой. За окнами офиса в долине Скалистых Гор протекает река.

Практически в любой весенний день сотрудники отдела могут наблюдать за рыболовами, пытающимися счастье в ее водах, и за студентами Университета штата Монтана, спускающимися на фуникулерах с вершин близлежащих гор.

Жители города могут не торопясь потягивать эспрессо, а могут для смены обстановки посетить местный центр мирных ресурсов и там, уже в ином настроении, вести баталии в замаскированных лагерях подпольных вооруженных формирований.

Люди приезжают в Миссулу по самым разным причинам. Такое разнообразие профессий и навыков, какое можно наблюдать в Миссуле, весьма нетипично для городов такой величины.

образные обязанности в издательстве одного журнала, а затем работала учительницей. У нее диплом преподавателя английской литературы.

Подготовка к борьбе

Не все из шести менеджеров были взяты со стороны. Большинство из них уже работали в потребительской службе газеты и подали заявление о приеме на работу, когда открылись соответствующие вакансии.

Рикмэн требует, чтобы перед тем, как приступить к своим обязанностям, каждый из менеджеров хотя бы две недели поработал на месте представителя потребительской службы. Он хочет добиться от них понимания, что главное в их работе - обслуживание.

Как только новые менеджеры приступили к работе, они начали выявлять проблемы, которые нуждались в решении. В 1996 году работа отдела началась с того, что каждого из менеджеров попросили составить список из десяти способов улучшить объем и качество распространения газеты. Пять таких идей получили свое развитие. Итак:

- Жалобы - сделать так, чтобы вопрос решался тем человеком, к кому обращается клиент, а не перепоручался по цепочке.
- Удержание доставщиков - для того чтобы снизить 100-процентный коэффициент текучести, необходимы поощрительные меры и жесткая организация.
- Убеждение подписчиков воскресного выпуска подписаться и на ежедневный выпуск - разработать письмо для рассылки читателям после первого месяца доставки газеты.
- Работа в команде - определить оптимальные пути использования автоматизации и методов связи, чтобы создать условия для эффективного и экономичного труда.
- Купон на экземпляр газеты - создать систему поощрительных мер для увеличения розничных продаж единичных экземпляров.

Снижение текучести среди доставщиков

На типичном участке по распространению работают 70 доставщиков (90% из которых

взрослые), два менеджера, которые обслуживают 11 000 семей. Когда новые менеджеры изучили маршруты доставщиков, они поняли, что их зарботки значительно отличаются друг от друга.

С помощью финансовых и бухгалтерских методов анализа менеджеры подсчитали число клиентов, обслуживаемых каждым доставщиком, расценки, а также проходимое расстояние и время, затрачиваемое на доставку. Используя такие данные, они без труда могли вычислить, сколько зарабатывает каждый доставщик.

Менеджеры разработали 13 типов оптовых расценок, которые уравнивали заработки доставщиков вместо того, чтобы регулировать их доходы. Доставщики, работающие на участках, где дома далеко отстоят друг от друга, платили за газеты меньше, а следовательно, получали большую прибыль. А тем, чьи маршруты пролегли по многоквартирным домам, приходилось платить за газеты больше, потому что они могли разнести газеты быстрее.

Менеджеры также решили поднять планку качества для найма новых доставщиков. Они стали наблюдать за уже работающими доставщиками, чтобы выявить, какие черты характера и профессиональные навыки больше всего необходимы им для работы. «Неудивительно, что самыми важными оказались организованность и способность работать независимо», - говорит Каданс Дэйвис, менеджер, создавшая базу данных доставщиков.

В рекламных кампаниях по привлечению новых доставщиков стали делать акцент именно на эти навыки. Во время собеседований, кандидаты отвечают на ряд вопросов, позволяющих судить, насколько они соответствуют идеалу.

По словам участкового менеджера Боба Уэйса, издатели газеты не скрывают от людей, какими качествами должен обладать доставщик.

Менеджер Рэйчел Пьюлис заметила и негативную сторону объявления о высоких требованиях к доставщикам: «Люди говорят: «Вы во всеуслышание заявляете, что ищете людей, которые бы могли обслуживать клиентов на высшем уровне. Тогда почему этого не делает мой доставщик?»

Менеджеры стремятся к тому, чтобы доставщики были довольны своей работой. Шесть

недель спустя после поступления доставщика на работу они беседуют с ним, пытаясь выяснить, с какими проблемами ему приходится сталкиваться, и решают их вместе. Кроме того, они стараются, чтобы доставщикам не приходилось работать по семь дней в неделю. Для этого они нанимают дополнительных доставщиков, которых можно вызвать в случае необходимости.

«Мы всегда спрашиваем доставщиков, как дела, есть ли проблемы», - говорит Уэйс.

Новый подход позволил снизить текучесть, а следовательно, число читательских жалоб.

Более того, доставщики стали более мотивированными. Другие газеты пытаются изобрести более совершенные методы удержания потенциальных подписчиков, чем перевод их в категорию вносящих деньги через доставщиков. А в «Миссулиан» все-таки пользуются именно этим старым добрым способом, и пользуются очень успешно. 60% подписчиков газеты вносят деньги за подписку через доставщиков.

Увеличение объема продаж

Новые менеджеры посягнули и на объем продаж.

Доход от программы поддержки образования возрос на 20 000 долларов с тех пор, как менеджеры занялись поиском спонсоров.

Менеджеры создали базу данных потенциальных спонсоров и отправились вербовать их. Как только срок спонсорской поддержки истекает, они прилагают все усилия, чтобы спонсоры продолжили свое сотрудничество с газетой. База данных также позволяет следить за заработками и счетами для доставщиков.

Кроме того, менеджеры разработали программу, в рамках которой постояльцы местных гостиниц могут каждое утро получать свежую газету.

Издательство печатает дверной плакат с рекламой гостиницы. Иногда на плакате помещается и бланк для заказа завтрака в номер. Через такой бланк постоялец может заказать и утреннюю газету. Гостиница может продать газету постояльцу по льготной оптовой цене или же по обычной розничной, оставив разницу себе.

В программу доставки газет уезжающим отпускникам был включен новый элемент - вернувшегося читателя вместе с накопившимися газетами ждал премиальный пакет купонов. Купоны соблазняли читателя принять участие в программе и в следующий раз, когда они соберутся покинуть город.

На сельских участках «Миссулиан» активно сотрудничает с еженедельными изданиями для того, чтобы повысить тиражи. Издатели «Миссулиан» предлагают подписчикам бесплатный экземпляр местного еженедельника, если они согласятся подписаться на ежедневный выпуск. «Миссулиан» платит издателям еженедельника цену подписки, и оба издания заполучают в свои ряды новых подписчиков.

Читатели видят в этом шаге признание издателями «Миссулиан», что их газета - издание не местное, но что они уважают и поддерживают родной город своих подписчиков.

«Мы не можем быть «еженедельнее» еженедельника», - говорит бывший редактор Дэйв Раттер. Раттер с самого начала предвидел изменения, грядущие в редакционной политике газеты.

Однако Раттер не мог не уступить соблазну напрямую пообщаться с местной читательской аудиторией. Каждую субботу, в день, когда не выходит местная ежедневная газета, в выпуске «Миссулиан» под названием «Биттерруф» печатается обзор местных новостей.

Две стратегии продаж

У газеты есть две стратегии продаж:

- «прочесывать» всю западную Монтану хотя бы раз в год с помощью телемаркетинга и выездных распространителей;
- выделить группы вероятных читателей и направлять на них усилия по продажам.

Для сегментирования рынка в Миссуле Рикмэн пользуется системой «Майкровижн», которая подразделяет страну на 50 сегментов. Он анализирует каждый сегмент с целью выделения наиболее вероятных потенциальных читателей.

Имея на руках эту информацию, Рикмэн запускает кампанию по прямой рассылке рек-

ламы. Эти сведения нужны ему также для того, чтобы точнее направлять программы телемаркетинга.

Потенциальные читатели узнают, что они могут обратиться с просьбой о семидневной пробной подписке (бесплатно). В течение этого периода телемаркетолог предложит клиенту стать постоянным подписчиком.

Рикмэн также экспериментировал с месячной пробной подпиской. И хотя такая программа обходится дороже в плане стоимости пробных экземпляров, она, как обнаружил Рикмэн, позволяет привлечь больший процент читателей.

Новые подписчики также дольше сохраняют верность газете. «Успевают развиться привычка к чтению», - говорит Рикмэн.

Исследования также показали наличие большой читательской аудитории среди тех, кто не мог позволить себе стоимость месячных услуг по доставке (13,8 доллара). Для этого сегмента он создал программу одноразовой бесплатной доставки, надеясь со временем привлечь этих читателей к обычной подписке с доставкой на дом.

Эти изменения выходят за пределы стандартных приемов распространения.

Результаты исследований по «Майкровижн» наводили на мысль, что лучшим способом обратиться к ключевым группам было размещать рекламные вставки на радиостанциях, передающих музыку в стиле кантри. Разработка рекламных роликов была поручена соответствующему агентству, и газета надеется вскоре выйти в эфир с новыми рекламными предложениями.

Что думает читатель

В «Миссуриан» редакторы и прочие ответственные работники регулярно общаются с читателями, выясняют их мнение об охвате событий газетными материалами. Выявленные в ходе опросов сведения обсуждаются на специальных заседаниях.

Часть журналистов освещает новости из городов, расположенных к западу от Континентального Раздела. В свои обзоры они обязательно включают мнения жителей этих городов.

Также была разработана еженедельная

вставка под названием «Для Тебя», которая пишется студентами и учащимися. Раттер утверждает, что, когда он посещает школы, учащиеся часто упоминают репортажи, опубликованные много недель назад.

«Мы получили голоса пятисот или шестисот учеников, которые иначе просто не попали бы в газету», - сказал он.

На страницах, посвященных садоводству, печатается информация для многочисленных местных садоводов. Здесь можно найти полезные сведения о каждом из разнообразных местных типов почвы и о других природных условиях.

Раттер лично звонит каждому потерявшему читателю, если они отказываются от газеты, потому что она их не устраивает. Он называет такую работу «возвращением моих сирот».

Помимо общения с читателями, Раттер принимает во внимание данные исследований «Майкровижн» о городе как таковом. Эти сведения могут привести к изменениям на страничке автолюбителя.

Раттер выяснил, что подержанных машин продается в четыре раза больше, чем новых. Это заставило его задуматься, а стоит ли печатать материалы о новейших моделях за 30 000 долларов. Кроме того, теперь эта страничка разрослась до обзоров иных видов транспорта помимо автомобильного.

В Миссуре это нововведение пройдет, скорее всего, «на ура».

Достаточно сказать, что группа местных активистов обсуждает проект предоставления в общественное пользование 60 велосипедов, которые предполагается разместить на стоянках по всему городу.

Местные жители будут просто брать свободный велосипед и оставлять его там, где им надо сойти.

В других городах такое предложение вызвало бы настороженность, но в Миссуре люди смотрят на это как на заботу об окружающей среде.

Свежий взгляд

К новым подходам, появившимся в Миссуре, относятся не только попытки региональ-

ных менеджеров внедрить целевой маркетинг или усилия редакторов «держать связь» с читателями.

Майка Реберг, новый менеджер по распространению в «Иллинойсиан» и «Ли Энтерпрайзес, Инк.» и владелец обеих газет, утверждает, что изменения намного шире.

Чтобы подчеркнуть важность командного духа, в «Миссулиан» вместо запасных достав-

щиков газет теперь появились «альтернативные». Водители повторной доставки теперь называются «передельвателями», а вместо отдела распространения и редакции газета надеется когда-нибудь открыть единый «отдел по работе с аудиторией».

В городе, население которого не боится оставлять на улицах общественные велосипеды, ничто уже не кажется невозможным.

THE TENNESSEAN

Первая заповедь от «Теннессиан»: почитай читателя твоего

Советы от «Теннессиан»:

- Каждый год выясняйте, какие 10 тем интересуют читателей больше всего, и каждый день публикуйте одну или две статьи на ведущие три темы.
- Создайте колонку новостей каждого из восьми районов основного рынка.
- Гарантируйте «доставку газеты к 5:30 утра, или выпуск - бесплатный» и активно пропагандируйте это преимущество.
- Сотрудничайте с некоммерческими организациями, предлагая им спонсорскую помощь либо бесплатную рекламу в обмен на билеты на проводимые этими организациями мероприятия. Билеты можно затем использовать как призы для новых читателей или разыгрывать среди подписчиков в ходе разных конкурсов.
- Добейтесь нового уровня качества программы «Газета в образовании». Запустите новую версию таблоидного формата. Новые материалы должны подробно останавливаться на развитии одного из 18 навыков формирования характера детей разных возрастных групп - от детсадовцев до 4-го класса.
- Расширяйте членство в бесплатном клубе «КидзЗоун» («Детская территория»). Члены клуба в возрасте до 13 лет раз в два месяца получают журнал, а также скидки на разнообразные интересные мероприятия для семейного отдыха.
- Постарайтесь превратить подписчиков воскресного выпуска, а также начинающих, в семидневных подписчиков.
- Занимаясь телемаркетингом, определите доминирующие социальные группы для каждого районного телефонного кода. Опишите те черты и разделы газеты, которые лучше всего отвечают образу жизни и демографическим характеристикам данной социальной группы (согласно системе «Призм» ©).
- Тщательнейшим образом отслеживайте жалобы читателей, куда проблема не будет решена.

Время выхода: утро - «Теннессиан», вечер - «Бэннер»

Тираж: «Теннессиан» - 148 247 (в рабочие дни), 285 436 (воскресный выпуск); «Бэннер» - 53 927 (с понедельника по пятницу)

Показатель проникновения газеты на рынок города и в целом на рынке газет: «Теннессиан» - 32,3% (семь дней), 59,1% (воскресный выпуск); «Бэннер» - 12,5% (с понедельника по пятницу)

Предлагаемая розничная цена с доставкой на дом: «Теннессиан» - 14 долларов за четыре недели (семь дней в неделю); «Бэннер» - 6,8 долларов за четыре недели (с понедельника по пятницу)

«Есть для этого и умное название, но все сводится к тому, чтобы выйти к читателям и спросить их, чего они хотят»

(Фрэнк Сазерлэнд,
редактор и вице-президент
отдела новостей в «Теннессиан»).

Другие в «Теннессиан» могли бы рассуждать и говорить иначе, но Фрэнк Сазерлэнд подметил коротко и точно ту причину, которая позволила газете перейти от потерь читателей в бурные 80-е к завоеванию новой аудитории в 90-х.

Все, кто имел к этому отношение, так описывают четыре главных усилия по изменению судьбы «Теннессиан». Очень важно:

- доставлять газету на порог каждого дома не позднее 5:30 утра по будням;
- по-новому оценить роль местных новостей в газете;
- воспользоваться преимуществами маркетинговых исследований, особенно целевого маркетинга;
- кропотливо работать над созданием имиджа газеты в глазах общественности.

Эти изменения потребовали нового мышле-

Исследования показали, что жители Нашвилла привыкли рано вставать и рано уходить на работу. Поэтому, чтобы они успели прочитать газету до выхода из дома, выпуск надо было доставлять раньше.

ния и отказа от некоторых традиций. Но кроме этого, они потребовали и уже успевшего выйти из моды упорного труда, который всегда был и останется неотъемлемой частью газетного дела.

Все началось в 1990, когда владелец газеты, компания «Ганнет, Инкорпорэйтед» закончила установку новых печатных станков и пожелаала узнать, как именно в «Теннессиан» собираются завоевывать новую аудиторию. Именно тогда управляющим газеты пришлось сесть и разработать план по выяснению того, чего же хочет читатель.

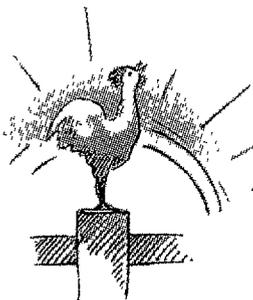
Новый подход к местным новостям

Сазерлэнд и другие редакторы считали, что, если они будут хорошо освещать происходящие в самом городе события, местным жителям будет интереснее читать газету, поскольку они будут читать о своей жизни. Проблема теперь заключалась в том, чтобы определить, какие именно изменения в содержании привлекут внимание горожан к газете.

«Рынок наш изменился, а мы с нашими новостями за ним не поспели», - говорит Сазерлэнд.

Газета запустила ежегодный исследовательский проект, чтобы выяснить, какие темы волнуют читателей больше всего. И хотя обычно в список включается 10 тем, их количество может быть меньше или больше от года к году. Изменения в читательских интересах могут привести даже к переформулированию темы.

Как говорит Сазерлэнд, охрана окружающей



среды раньше возглавляла список. Особенно беспокоила публику проблема свалок и захоронений отходов. Но после того, как правительство начало заниматься этим вопросом, люди переключили свое внимание на проблему переработки отходов и использования вторсырья. Соответственно изменился фокус репортажей в газете.

То же самое явление наблюдалось в области образования. В то время как газета уделяла большое внимание тому, как идут дела у школьных советов, исследования показали, что людей не интересовали административные дела. Читателям хотелось знать, что происходит в классах. Преодолев инерцию, газета смогла вернуться к «административному лесу» задом, к детям передом.

Редакторы «Теннессиан» стараются каждый день печатать одну-две статьи по животрепещущим вопросам, по тем проблемам, которые интересуют читателей больше всего. Впрочем, материалы по другим темам из «горячей десятки» тоже регулярно попадают на страницы газеты. Редакторы охотятся на такие публикации, отслеживают их, и каждую неделю подводят итоги: сколько материалов прошло по каждой из основных тем.

Читатели также хотят видеть в газете и новости из собственной жизни. До того как изменились взгляды на роль местных новостей, в «Теннессиан» на этом направлении работало четверо репортеров, занятых на полставки. Теперь отряд охотников за местными новостями состоит из шестнадцати журналистов, работающих на полную ставку. Причем некоторых из них перебросили на эту ниву из других областей - например, с освещения мест-

ной политической жизни - как в администрации города, так и в законодательном собрании штата.

Сазерлэнд также обратил внимание, что, хотя газета продавалась в восьми районах основного рынка, подчас проходило несколько дней, но ни единой истории из части этих районов в газете не появлялось. А это значит, что читатели в этих городах могли пролистать выпуск, не найти ничего, как-то связанного с их повседневностью, и посчитать газету чуждой по отношению к их собственной жизни, то есть лишней.

Решить эту проблему удалось с помощью странички «Новости от соседей Нашвилла», на которой ежедневно печатались заметки о жизни в каждом из восьми прилегающих районов. Читатели в районах знают, что могут открыть любой номер газеты и обязательно найдут в нем что-то, что касается событий в их собственном городе. Каждый день. Это заметно укрепляет привычку к чтению «Теннессиан».

Попозже лечь, пораньше встать

Исследования показали, что жители Нашвилла привыкли вставать рано и уходить на работу тоже рано. Поэтому, чтобы они успели прочитать газету до выхода из дома, выпуск надо было доставлять раньше.

А это означало сдвиг по срокам верстки, печати и распространения. Сазерлэнд позаботился о том, чтобы поздние спортивные результаты приходили в редакцию в срок, но основное время упало, конечно же, на службу доставки.

Исследования показали, что тираж можно было бы увеличить, если бы удалось обеспечить гарантированную доставку номеров к 5:30 утра по будням.

«Мы привыкали к этому, как привыкаешь к толканию штанги. Всем сотрудникам пришлось нелегко», - говорит Гай Гилмор, бывший директор отдела распространения, ныне работающий в «Портленд Орегон».

Гилмор и Чарльз Дусет, менеджер того же отдела, натаскивали своих подчиненных как

настоящие армейские сержанты в течение добрых трех месяцев, прежде чем была публично объявлена новая политика газеты: «Доставка к 5:30 утра по будням, или выпуск - бесплатный». Это произошло в апреле 1995-го.

Доставщики восприняли новшество адекватно, хотя у менеджеров хватило проблем, в основном из-за ежегодной текучести кадров в 100%. Управляющие регулярно (дважды в неделю, в случайные дни) проверяли соблюдение гарантии доставщиками.

«В основном дело сводилось к тому, чтобы убедить самих себя, что нам это по силам», - сказал Дусет.

Этот рекламный ход активно пропагандировался с помощью объявлений в самой газете, уличных стендов, листовок и роликов на радио. Начатая тогда кампания все еще продолжается, хотя и в смягченном виде, в основном в форме вставок в другие рекламные радиообъявления.

Этот единственный ход привел к резкому скачку в уровне продаж. А повышенное внимание к качеству доставки позволило также сократить количество жалоб подписчиков по поводу неполученных выпусков газеты.

Короче говоря, читатели «Теннессиан» стали более довольными. По мнению Гилмора, удовлетворение клиентов - главная задача всякой службы распространения.

«Наш девиз - делать хорошо самые простые вещи», - сказал он.

Отдел распространения проявил себя и в другой области: доставки по конкретным адресам. Каждую субботу 4000 читателей доплачивают 50 центов за доставку «Новостей со всего мира» вместе с основным выпуском. «Новости со всего мира» - это вкладка, разработанная специально для тех подписчиков, которые желали бы быть в курсе последних событий на международной арене.

Имея в активе более качественный продукт, в большей степени отвечающий запросам читателей, плюс службу доставки, подстраивающуюся под их образ жизни, Эд Кэссиди, директор службы маркетинга в «Теннессиан», взялся за создание нового имиджа газеты в глазах горожан.

Немного шума

Как и в большинстве газет, рекламная кампания «Теннессиан» и вечернего «Бэннера» отшумела и утихла.

Кэссиди хотел продлить ей жизнь. Для этого ему пришлось искать новые ходы, которые позволяли бы удерживать названия обеих газет перед лицом горожан, не полагаясь исключительно на дополнительные рекламные объявления по радио и в самих изданиях. Трудность состояла в том, чтобы эффект кампаний действовал на пользу и «Теннессиан», и «Бэннеру», который находился в частной собственности и издавался по соглашению о совместной деятельности с «Ганнет, Инкорпорейтед».

Кэссиди обнаружил, что решить эту проблему возможно с помощью многочисленных некоммерческих организаций, которые периодически обращаются в обе газеты с просьбой оказать информационную поддержку. И хотя оба издания никогда не скупилась на помощь и не собирались урезать ее в будущем, неплохо было бы получить за свои усилия больше, чем просто упоминание мелким шрифтом внизу страницы.

Отныне Кэссиди работает со спонсируемыми некоммерческими группами, пытаясь выяснить, как лучше отблагодарить обе газеты за оказанную поддержку. Чаще всего речь идет о бесплатных билетах на те мероприятия, которые проводятся спонсируемыми группами. Газета использует эти билеты как призы на конкурсах для подписчиков и разовых читателей. Телемаркетологи пользуются ими же, когда пытаются привлечь новых клиентов. Если организаторы мероприятия имеют базу данных с адресами приглашенных, в редакции договариваются о возможности задействовать эту базу в кампаниях прямой рассылки рекламы и телемаркетинга. Чтобы получить от мероприятия максимальный эффект, обе газеты часто предлагают своих журналистов в качестве выступающих гостей.

Они настаивают на том, чтобы быть не просто одним из спонсоров события, но его единственным спонсором-газетой. Кроме того, они требуют права вето на отбор других СМИ-

спонсоров. И прежде чем предоставить соответствующие рекламные площади, обе газеты хотят удостовериться в том, что на них уйдет не менее 70% всей запланированной рекламы данного мероприятия.

Где только возможно, оговаривается «право первого». Газеты могут быть первыми, кто даст материал об открытии нового супермаркета, или же они могут первыми получить шанс раздать бесплатные пригласительные билеты на крупные встречи. Как утверждает Кэссиди, такой подход создает у читателей впечатление свежести и энергичности, снова и снова фиксируя внимание на положительном имидже газеты.

Отдел маркетинга «Теннессиан» добился неплохих результатов в стимулировании сбыта, развивая программу «Газета в образовании». С одной стороны, усилия направлялись на поощрение местными компаниями закупки газет для школ. С другой стороны, речь шла и об активном подходе к решению самих школьных проблем.

Был разработан «Проект-решение», учитывающий список из 18 навыков формирования полезных черт характера, предложенный общегородским школьным советом для использования на занятиях в каждой школе. В течение учебного года «Теннессиан» публикует материалы таблоидного формата, каждый из которых посвящен тому или иному навыку и рассчитан на работу с детьми от подготовительного до четвертого класса. Цель проекта состоит в том, чтобы способствовать снижению уровня преступности и насилия путем обучения положительным чертам характера.

Сейчас стоимость программы оценивается в 750 000 долларов. А начиналась она в далеком 1993 году, когда прошла небольшая серия публикаций, посвященных высокому уровню преступности среди подростков и детей. В школы района Дэвидсон публикации из этой серии поступают бесплатно, так как спонсируются компаниями из прилегающих графств штата. Этот опыт приобрел такую широкую огласку на общенациональном уровне, что «Теннессиан» недавно начала акцию по продаже «Проекта» школьным округам и газетам по всей стране.

Кроме того, «Теннессиан» занялась проблемой макулатуры и прочего вторсырья в школе. Совершенно бесплатно газета разместила до восьми контейнеров для макулатуры на территории каждой школы. Деньги, которые фирма по переработке макулатуры платит за газеты, идут непосредственно в школы. Волна использованной бумаги оказалась настолько велика, что фирме пришлось отзывать дополнительные грузовики из других городов, чтобы справиться с хлынувшим потоком. Причем каждый месяц количество тонн бумаги увеличивается в полтора раза.

Еще одним способом стимулировать сбыт для «Теннессиан» стал бесплатный детский клуб «КидзЗоун». В нем насчитывается более 18 000 членов в возрасте до 13 лет. Каждый вступивший получает раз в два месяца бесплатный журнал, а также скидки на разнообразные мероприятия и билеты в места для семейного отдыха, например, местные музеи и зоопарк. Членам клуба разрешается побывать за кулисами цирка, поразмяться вместе с «Гарлемскими путешественниками» и даже потренироваться на одном катке с олимпийскими золотыми медалистами по фигурному катанию.

Ежемесячно газета публикует путеводитель для детей по искусству и развлечениям. Список преимуществ, которыми пользуются члены клуба, а также всевозможные игры, забавы и прочие веселые моменты приучают молодую аудиторию любить ежедневную газету. Большая часть призов и скидок поступает от рекламодателей. А что касается выбора тем для публикаций в «КидзЗоун», то тут редакция имеет собственный постоянный совет из девяти- и двенадцатилеток.

Раз в два месяца члены клуба получают 28-страничный бесплатный журнал (реклама в нем, разумеется, платная). Еще 5000 экземпляров развозятся по разным торговым точкам, а 15000 копий доставляются детям подписчиков «Теннессиан».

«Теннессиан» помогает школьным учителям еще и тем, что периодически публикует познавательные материалы для использования в классе, например, статьи о том, «как устроена погода», или заметки об истории края, или аналитические статьи для детей о работе рын-

ка ценных бумаг, или материалы о том, как создать школьную или внутриклассную газету. Когда учителя заказывают газету на школу, они получают право пользоваться всеми этими материалами.

Такие образовательные усилия, равно как и 200 спонсируемых газетой мероприятий, привлекают немало внимания. Команда по сегментному маркетингу «Теннессиан» решила воспользоваться моментом.

Торговля с умом

Чтобы прицельно выходить на новых читателей, «Теннессиан» и «Бэннер» создали временную рабочую группу (ВРГ) из представителей разных отделов. Их задачей было обнаружение новых эффективных способов привлечения и удержания подписчиков.

ВРГ проанализировала контингент возможных клиентов и остановилась на двух группах читателей, считая их лучшими кандидатами на семидневную подписку. Ими оказались лица, выписывающие только воскресный выпуск, а также те, кто только что переселился в Нашвилл. Степень текучести среди обеих групп была также довольно низкой.

Чтобы еще точнее направить маркетинговые усилия будущих рекламных кампаний, ВРГ воспользовалась системой «Кларитас Призм». Это позволило выделить наиболее вероятных клиентов в обеих группах.

В результате количество подписчиков, перешедших с воскресного варианта на семидневную подписку, выросло на 8% до 43% без каких-либо дополнительных скидок. Успешной оказалась работа и с новоприбывшими. Поэтому ВРГ решила внедрить принцип сегментирования рынка в повседневную практику продаж. Поскольку газета в основном продавалась посредством сплошного обзванивания абонентов (телемаркетинг), то ВРГ провела сегментацию рынка по каждому телефонному префиксу (коду района).

Используя «Призм», ВРГ определила доминирующие социальные группы в пределах кода каждого района. На основе этих данных были написаны сценарии для диалога телемаркетологов и клиентов, в которых подчеркива-

лись выигрышные моменты: все то интересное, что газета могла предложить людям данного социального статуса и образа жизни. Учитывались демографические характеристики, по которым распределялись группы «Призм».

Каждый телемаркетолог получает справочник, где указаны все группы по системе «Призм». Они перечислены по телефонным префиксам, по городам и почтовым индексам. Также приводятся наиболее привлекательные черты обеих газет, которые рекомендуется подчеркнуть при общении с представителями данной социальной группы. Даются и примерные сценарии диалога.

«Как сказал нам один телемаркетолог, «похоже, они начали меня слушать», - говорит Карен Фергюсон, бывший менеджер по продажам и маркетингу в отделе распространения. - Так что все дело в том, чтобы предлагать клиентам то, что они действительно хотят».

Количество успешных сделок возросло с 3,3 до 4,4%. Сэкономленные на высвободившихся часах телемаркетинга деньги Фергюсон бросила на программы по дополнительному перехвату клиентов с тем, чтобы приобрести еще больше подписчиков. По ее признанию, акция дала наибольший эффект в районах проживания обеспеченных людей (средний класс).

Этот проект сегментации рынка по телефонным кодам стал первой ласточкой, первым шагом «Теннессиан» к «вершине телемаркетинга с использованием баз данных» - к звонкам конкретным клиентам по конкретным номерам. В то же самое время «Теннессиан» развивала свою деятельность по удержанию уже приобретенных подписчиков.

Клиент должен оставаться довольным

Сотрудники, отвечающие за сохранение клиентуры, получают порядка двух сообщений о жалобах в день. По каждому факту проводится проверка: клиенту звонят и интересуются, была ли устранена причина недовольства. Если нет, то дело попадает в срочный список и поручается тому или иному менеджеру. Устранив проблему, менеджер должен составить письменный отчет.

В сообщения о возникшей проблеме (СВП) попадают и читатели, которые пожаловались дважды на одно и то же в течение одного месяца. Если проблема не решается сразу, за нее берется лично начальник службы распространения. Таким клиентам продолжают звонить, пока не убедятся, что причина для беспокойства исчезла.

В обязательном порядке проверяются также все новые подписчики. Если газету вовремя не начали доставлять, доставщикам сообщается об этом упущении, и на следующий день у клиента спрашивают, получил ли он свой первый номер.

Еще одна категория клиентов, с которой работает группа по сохранению клиентуры, - это люди, отказавшиеся от подписки из-за проблем с оплатой либо из-за неудовлетворенности качеством обслуживания. Таких клиентов пробуют уговорить начать «по новой», но если решение прекратить отношения с газетой твердое, то в базе данных по крайней мере регистрируется причина, по которой подписчик пришел к такому решению. Пытаясь удержать клиента, сотрудник может пойти на крайнюю меру - подарить до двух недель бесплатной подписки.

Пэтти Гиббонз, возглавляющая службу по связям/работе с клиентами, говорила: «Наша цель - тесный контакт с нашими клиентами».

Целеустремленные сотрудники

Гиббонз имеет возможность непосредственно наблюдать результаты упомянутых выше программ, так как работает с обеими газетами со стороны читателей.

«Бэннер», например, хотя и не могла воспользоваться преимуществом ранней доставки, все же выиграла от улучшений в общем подходе к обслуживанию, от более эффективной рекламной кампании, от изменений в круге охватываемых новостей. Это убеждает Гиббонз в том, что качественный сервис и привлекательный имидж - решающий фактор для успеха газеты. Компания, очевидно, с ней полностью согласна: Гиббонз отчитывается непосредственно перед генеральным директором.

Важна также непрерывная обратная связь с

читателями: либо посредством отчетов обслуживающего персонала, либо через редакторские анкеты. Все это помогает оставаться на уровне читательских ожиданий.

Гиббонз многое повидала с тех пор как пришла в газету в 1975. Бывало и нелегко. Но она твердо верит в то, что успешная работа

людей из разных отделов, выступающих как одна команда для решения той или иной проблемы, помогла коллективу сплотиться.

«Мы очень гордимся своей «Теннессиан». Этим духом здесь пронизано все: люди гордятся своим участием в создании ежедневного чуда - наших газет».

Опыт со стороны

Сбор информации. Быстрое донесение ее на рынок. И - доставка новостей на порог дома читателя каждый день. Да, газетчики умеют много трудиться и делать свое дело хорошо. Но всегда найдется чему поучиться у других. Если регулярно не заниматься самоанализом, деятельность превращается в рутину, становится вялой и неэффективной.

Именно поэтому мы решили заглянуть в отрасли, отличные от газетной, и посмотреть, какой опыт у них можно было бы перенять. Нас особенно интересовали новые подходы к сохранению клиентуры и общему повышению эффективности. Мы не сомневались, что чужие победы и поражения станут и для нас неплохим уроком. Но мы и представить не могли, сколько всего нам предстоит увидеть.

На последующих страницах нас ждет встреча с компаниями, выбор которых основывался главным образом на степени их заинтересованности в сотрудничестве с газетами. Чтобы выбрать лучших из лучших, нужно работать в атмосфере открытости и доброжелательности. Поэтому партнеры-«передовики» должны согласиться раскрыть свои секреты. Наблюдения и выводы, которые мы сделали в этих компаниях, могут привести к серьезному улучшению в стиле работы газет, поднять их рыночный потенциал.

В том, что касается доставки и распространения, лучшим претендентом была, естественно, компания «Федерал Экспресс». Шесть ночей в неделю эта компания обрабатывает почти два миллиона посылок и отправок и доставляет их непосредственно к дверям адресата. «ФедЭкс» строит свои операции так, чтобы не допускать ни единой ошибки; их цель - 100% успех.

«Ю-эс-эй-эй» была выбрана за безупречное обслуживание. Этот гигант страховой индустрии работает в практически безбумажном мире и неизменно превосходит ожидания своих клиентов, предвосхищая их потребности.

Журналы давно известны своим умением прицельно сегментировать рынок и находить своего постоянного читателя. Именно поэтому мы остановились на «Спортс Иллюстрейтед» в надежде позаимствовать их подход к привлечению и удержанию клиентуры.

И если в мире и найдется другая так же быстро меняющаяся индустрия, как газетная, так это - банковское дело. «Сити Банк» научился приспособливаться к изменениям и извлекать из них пользу, предлагая клиентам новые и новые виды услуг. «Сити Банк» создал также новые ресурсы, предоставляющие вкладчикам большую свободу доступа к их счетам и заодно снижающие расходы компании.

На последующих страницах вы познакомитесь с лучшими приемами этих компаний и увидите, как их можно использовать в газетном деле. Направлять наши изыскания будет опять-таки «Бест Прэктисез Бенчмаркинг энд Консалтинг, Инк.», расположенная в городе Чэйпел Хилл, штат Северная Каролина. Представив очередную компанию, мы передадим слово «Бест Прэктисез» и перечислим те передовые подходы, которые эксперты этой фирмы выделили на данном предприятии. Надеемся, что эти примеры помогут вам наладить еще более эффективную работу вашей газеты.

И в завершение вы сможете ознакомиться с «золотым фондом» из 37 самых сильных подходов, отобранных из лучших приемов всех четырех компаний.

«Сити Банк»

Искусство удивлять

«Ух ты!»

«Сити Банк» хотел бы слышать это восклицание от каждого своего клиента, который звонит в центр по обслуживанию клиентуры, расположенный в Сан-Антонио. Вице-президент Карен Шмикль называет этот подход «Удивительным обслуживанием». И это - сильное утверждение для центра, который обслуживает свыше 36 миллионов звонков в год, работая круглосуточно семь дней в неделю.

В «Сити Банке» умеют определить критерии любого вида обслуживания и оценить, насколько реальная практика соответствует этим критериям. Исполнительный директор центра лично просматривает отзывы вкладчиков и раз в месяц проводит встречи с руководителями отделов тех или иных видов услуг, требуя от них отчета о решении очередных задач качественного обслуживания.

Процесс этот непрерывно претерпевает изменения в стенах центрального подразделения, которому едва исполнилось пять лет. Быстрая эволюция началась сразу после основания центра, когда менеджеры пришли к выводу о его больших перспективах и вплотную занялись расширением его оперативных возможностей.

Помимо обслуживания клиентов из филиалов, разнесенных от побережья до побережья, центр является еще и виртуальным банком для тех вкладчиков, которые могут жить в сотнях миль от ближайшего отделения «Сити Банка». Особенно быстрое и качественное обслуживание центр гарантирует своим лучшим клиентам - тем, чей вклад превышает 100 000 долларов.

Коротко говоря, центр существует для того,

чтобы вкладчик мог с помощью одного звонка осуществить все запланированные операции, независимо от того, где он в данный момент находится. Процесс этот начинается с Ситифона.

Ситифон

У вас есть вопрос или проблема? Позвоните по Ситифону! И будь вы в Нью-Йорке или Сан-Франциско, звонок прозвонит в Сан-Антонио. Вашей проблемой займется один из 400 операторов, каждый из которых прошел не менее чем 6-недельное обучение.

Со своих терминалов операторы имеют доступ к сведениям о любом счете, открытом в любом филиале по всей стране. Ответы на типовые вопросы операторы черпают в компьютерной базе данных о продуктах и услугах «Сити Банка». Поскольку эта программа одинакова в любом отделении банка, то компания получает возможность единообразно подходить к обслуживанию всех клиентов.

Главной задачей любого контакта с клиентом является решение его проблемы, по возможности, немедленно. Например, недавно одно региональное отделение не без труда наладило практику минимального запаздывания при помещении вклада клиента на его счет. Скорость оказалась очень важна, так как клиенты могли в любую минуту проверить состояние своего счета через сеть банкоматов или, что еще проще, по телефону. И если что-то происходит недостаточно быстро, вкладчикам становится об этом известно.

Сейчас операторы следуют политике немедленного доступа клиента к его вкладу (в кредит) в случае какой-либо неоднозначной или

спорной ситуации, пока финансовая история сложившегося положения все еще проверяется. Для вкладчика это означает меньше проблем при оплате товаров и услуг чеками, да и остальные операции стало выполнять значительно проще. В результате растет удовлетворенность клиентов «Сити Банка».

Если ситуация неоднозначна и без поднятия истории счета не обойтись, этим займется кто-то из 55 экспертов центра по решению проблем. Они изучают архивные документы, добывают необходимые данные, связываются с менеджерами филиалов, если возникнет такая нужда. Микрофильмы и прочие материалы хранятся и обслуживаются персоналом из 35 специалистов.

Порядка 8000 копий документов запрашивается каждый день. Из них около 40% предоставляется клиентам, которым потребовалась копия чека или иного документа. Еще 40% уходит по просьбе специалистов, занимающихся историей той или иной проблемной ситуации, которых ежедневно рассматривается в среднем 650.

Согласно новым требованиям эксперты лично подписывают каждое отправленное клиенту письмо, в котором объясняется исход проведенного расследования. Оправдывают ли себя эти письма? Не лучше ли было бы просто позвонить и сообщить результаты устно? А может быть, для клиентов удобней всего и звонок, и письменное уведомление?

«Сити Банк» провел небольшие исследования на этот счет. Менеджеры пришли к выводу, что клиентам нравится телефон, потому что это быстро и позволяет задать вопросы, если они возникнут. И все-таки более 70% людей хотят получить и письменное извещение тоже.

Если возникшая проблема грозит затронуть многих, операторы Ситифона узнают об этом первыми. Члены 34 бригад операторов незамедлительно информируют о новой тенденции своих непосредственных руководителей, которые поддерживают друг с другом тесную связь. Они быстро разрабатывают решение типовой проблемы и шлют «молнию» всем сотрудникам. Так что «Сити Банк» оказывается на

гребне новой волны, опережая ее, что позволяет за меньшее время управиться со шквалом звонков и укрепляет доверие вкладчиков к готовности банка обслужить их.

Но менеджеры «Сити Банка» занимаются не только решением сложных проблем. Они также отслеживают «индекс раздражительности» каждой ситуации (по данным телефонных операторов). Хорошее обслуживание, по их мнению, включает быстрое обнаружение и устранение источников наиболее неприятных эмоций. Примером может быть недовольство клиента в случае недоразумений со вкладом, погашаемое немедленным кредитом на то время, пока проверяется финансовая отчетность и прочие документы.

На учет взята и частотность каждой проблемной ситуации. Наиболее частые ситуации - не всегда самые «вредные», но если с ними вовремя разобраться, то это сильно сократит поток звонков и приведет к большему удовлетворению клиентов.

Решение проблемы предполагает причинно-следственный анализ, выявляющий ее источник. Менеджеры по обслуживанию занимаются этим изо дня в день. Они ставят в известность управляющих филиалов о причинах проблемы, что ускоряет ее устранение. Если ситуация не поддается немедленному изменению, управляющие филиалов должны предоставить письменный план по ее корректировке с указанием точных сроков.

«Сити Банк» заинтересован в мониторинге качества обслуживания. Независимая фирма опрашивает клиентов центра, предлагая им оценить качество обслуживания по семибалльной шкале. По стандарту, принятому в «Сити Банке», уровень удовлетворенности клиентов должен быть не ниже 95%, а это соответствует оценкам «очень хорошо» или «чрезвычайно хорошо».

Помимо этого, сами менеджеры засекают скорость реагирования и решения проблем. Оценивается также эффективность решения и точность предоставленной клиенту информации.

Предложения и комментарии клиентов рассматриваются буквально. Где это возможно,

менеджеры стараются учесть пожелания вкладчиков, изменяя соответствующие формы и протоколы.

Более того, каждому клиенту-автору нововведения персонально сообщается о таком факте. Банк выражает свою благодарность за участие.

Если, по оценкам управляющих, нововведение приводит к экономии средств или к большему уровню продаж, вносятся соответствующие коррективы в ежегодные планы и задачи.

Роль продаж как составной части обслуживания клиентов в «Сити Банке» все еще не определена. Была предпринята попытка обучить обслуживающий персонал заключать сделки с клиентами, но результаты себя не оправдали. В итоге компания сформировала особую команду «продавцов», которая работает «на подхвате» и всегда готова принять клиента у операторов в центре обслуживания.

Например, если оператор считает, что клиент готов обсудить условия перехода на домашние банковские услуги (речь идет не о полном перечне услуг), то он предлагает клиенту переключить звонок на линию специалиста, который и завершит сделку. Около 50% таких переключений выливаются для банка в новые продажи. Возможностей для торговли хватает, поскольку большинство звонящих в центр интересуются уровнем процентных ставок и стоимостью услуг.

Стивен Адамсон, вице-президент, непосредственно занимающийся Ситифоном, считает заключение сделок продолжением нормально-го обслуживания, ибо удовлетворенный клиент расположен покупать и далее. И взгляд Адамсона не случаен. Это - иллюстрация изменений в подходах, произошедших в компании. Раньше управляющим центра по обслуживанию клиентов назначили бы какого-нибудь банкира со стажем. Теперь Адамсон, ветеран, который «собаку съел» на управлении центрами обслуживания, проясняет для банкиров динамику телефонной работы с клиентом.

Но, хотя он и обучает банкиров тонкостям психологии обслуживания, право заключать сделки и торговать он предоставляет им. Его идеал центра обслуживания - сбалансирован-

ная команда тех, кто обеспечивает прием, отслеживает качество и разбирается в самом продукте.

Но по мере развития банковского дела даже самим банкирам становится все трудней поспевать за новинками, за новыми видами услуг и товаров. Примером таких радикальных изменений может послужить новое подразделение «Сити Банка» - Банк-без-посредников.

Банк-без-посредников

Вы, лично вы, можете стать филиалом «Сити Банка», если только у вас есть доступ к телефону и персональному компьютеру. С их помощью вы сможете делать вклады, оплачивать счета, узнавать состояние ваших активов и вообще осуществлять практически любые банковские операции. Потенциал «Сити Банка» огромен.

Клиент, который переезжает из штата Вайоминг в штат Вашингтон, может захотеть закрыть свой счет. Но «Сити Банку» не по душе даже небольшие потери. С помощью службы Банка-без-посредников «Сити Банк» помогает клиенту избежать необходимости закрывать один счет и открывать другой.

Эта служба вполне себя оправдала для тех людей, которые умеют обращаться с компьютером. В первый же год ее существования было открыто 6300 новых счетов. Из них 2686 счетов не попадали в привычную для «Сити Банка» область «домашних» вкладов. На счету в среднем находилось 3400 долларов, а средний совокупный доход вкладчика за год составлял 90 000 долларов.

Преимущество Банка-без-посредников состоит еще и в том, что это подразделение позволило «Сити Банку» ежегодно продавать каждому клиенту по меньшей мере один новый продукт (вид услуги). «Прямой канал», пакетный взаимный фонд (паевой фонд открытого типа), привлек 410 новых брокерских счетов, из которых 210 ранее в данном банке не регистрировались. Доход в 153 миллиона долларов возник на основе счетов, на которых в среднем содержалось по 8000 долларов.

Лояльность клиентов возрастает по мере

того, как их контроль над собственными финансами в данном банке увеличивается. А это положительно сказывается на прибыльности дела, утверждают специалисты. Дерек Саллана, старший менеджер филиала домашних банковских услуг, проводит аналогию между банковским и гостиничным бизнесом. Он убежден, что решающую роль играет приятное впечатление, комфорт. Все гостиницы предоставляют постель на ночь, но удовлетворенность клиента тем выше, чем больше простых жизненных удобств вы ему обеспечите. И тем чаще клиент к вам вернется, считает Саллана.

Домашние банковские услуги - это возможность для клиента проверить свой счет, не выходя из дома. Информацию о состоянии своих дел вкладчик может загрузить непосредственно в такие компьютерные программы управления личными финансами, как «Куикен». Эта услуга пришлась по вкусу и тем вкладчикам, кто живет далеко от ближайшего филиала, и тем, кому недосуг пройтись до расположенного поблизости здания. И чем больше клиенты сами занимаются операциями со своими вкладами, тем меньше средств приходится тратить на содержание банковских работников и обеспечение их материалами.

Клиентам нравится новая услуга. Более половины из них настраивают свой компьютер на автоматические платежи по займам, на оплату коммунальных счетов и других финансовых обязательств. Поощрять пользование новыми услугами - забота обслуживающего персонала в центре. Действительно, большая часть всех новых пользователей Банка-без-посредников стали таковыми с подачи операторов Ситифона.

Как только клиент получает копию программного обеспечения, представитель «Сити Банка» связывается с ним по телефону, чтобы помочь освоиться в новой области. Сотрудник банка интересуется, успел ли клиент попробовать новую услугу и есть ли у него вопросы.

Саллана говорит, что многие пользователи поначалу колеблются, как им реагировать, но когда они понимают, что представитель банка действительно хочет им помочь, а не продать что-нибудь, они начинают задавать вопросы.

Еще слишком рано судить, поощряют ли эти звонки пользователей смелее экспериментировать с Банком-без-посредников, но первые признаки выглядят многообещающе.

Сотрудники также занимаются отслеживанием того, как вкладчики пользуются программным обеспечением. Как только «Сити Банк» установит, что именно люди предпочитают делать со своими программами, станет возможным выпустить новую, более удобную версию. В ней будут предусмотрены быстрые способы добиться тех результатов, ради которых пользователи чаще всего включают компьютер.

«Сити Золото»

Клиенты, вклад которых превышает 100 000 долларов, для «Сити Банка» - на вес золота, и с ними обращаются соответственно.

Помимо обычных банковских услуг, для них имеется особая программа «Сити Золото», построенная на индивидуальном подходе к каждому клиенту. Программа предлагает брокерские и инвестиционные услуги. 2397 таких «золотых» счетов общей стоимостью 360 миллионов дают чистый годовой доход в 4 миллиона долларов. У каждого вкладчика «Сити Золота» имеется свой личный менеджер.

Их отношения настолько личностны, что клиенты «Сити Золота» иногда просят устроить очную встречу. И хотя это не всегда возможно, банк планирует высылать менеджеров в некоторые города. Ну а пока что клиенты получили резюме своих персональных менеджеров вместе с фотографией и сведениями о личной истории, включая хобби.

Как мы это видим

«Для «Сити Банка» центр по обслуживанию клиентов - важный элемент в выстраивании ценных отношений», - говорит Марк Дивайн, исполнительный директор центра. Для него неприемлем взгляд на центр как на простой виртуальный банк. Он видит в нем прежде всего способ понять, чего хотят вкладчики, и возможность дать им это.

Если коротко, это ЗНАЧИТ, что, когда КЛИЕНТ «Сити Банка» кладет трубку, все, что он может сказать, это: «УХ ТЫ!».

Идеальная модель бизнеса требует:

- непрерывного улучшения качества, что достигается периодическими измерениями параметров операций и формированием команд из сотрудников разных подразделений для решения проблем;
- клиенто-центрированного подхода к разработке процедур обслуживания, который начинается беседами с вкладчиками с целью выяснения, чего они действительно хотят, а заканчивается соответствующим обучением персонала и проектированием систем, ориентированных на высокие стандарты;
- инвестиций в сотрудников, в людей, не ограничиваясь непосредственным рабочим окружением. «Сити Банк» поддерживает перечень умений, на основе которого персонал продвигается по службе на те должности, профиль которых отвечает имеющимся у сотрудника умениям или требует некоторого их развития. Компания обеспечивает высокие оклады и премии тем сотрудникам, кто проявляет себя выдающимся качеством работы. Помочь сотрудникам развить в себе новые качества и навыки призваны индивидуальные планы самосовершенствования;
- инновационных технологий, чтобы персонал банка имел в своем распоряжении инструменты, с помощью которых можно было бы «превосходить ожидания клиентов». Делать больше, чем простые банковские услуги - это часть замысла по формированию марки компании. Новые технологии позволяют



компания привлекать свою международную сеть, чтобы обеспечивать еще больший спектр услуг. По мере роста виртуального банковского обслуживания и улучшения способности компании налаживать личностные отношения «Сити Банк» может прийти на помощь клиентам, желающим общаться и с другими компаниями либо пользоваться другими видами услуг.

Если коротко, это значит, что, когда клиент «Сити Банка» кладет трубку, все, что он может сказать, это: «Ух ты!».

Банк - не то же, что газета

Банки и газеты отличаются довольно сильно. И хотя в обоих случаях речь идет об услугах, банки все-таки более структурированы как товар. Их можно сравнивать друг с другом на основе процентных ставок, взимаемых плат и типов оказываемых услуг. Газеты же, в общем случае, стоят примерно одинаково, и, если не считать таких специализированных изданий, как «Уолл-стрит», люди выбирают их на основе личных предпочтений и доступности.

Объединяет же банки и газеты то, что обе эти индустрии уже не молоды и вынуждены обслуживать быстро меняющиеся рынки. Интернет и электронный доступ к товарам и услугам значительно скажется на обеих отраслях, хотя еще никто не может точно сказать, как именно.

Банки справляются со сложившейся ситуацией путем предоставления клиентам более широкого выбора возможностей взаимодействия с банком и его продуктами. Традиционные факторы вроде местоположения филиала оказались выброшенными за борт, и на их место встала задача понять, чего хочет потребитель, и найти лучший способ дать ему это.

Поскольку расположение банка теперь не играет такой большой роли, на передний план выступают удобство пользования и качество обслуживания. «Сити Банк» старается обеспечить для вкладчика возможность самому определять вид отношений с банком, устраняя по возможности все препятствия на пути операций вкладчика.

Ключевым условием успеха является сплоченность сотрудников «Сити Банка» и решимость каждого из них работать в первую очередь для клиента. Чтобы создать подобную атмосферу в газете, возможно, придется изменить образ мышления и начать думать о газете скорее как о единой команде, чем как о ряде отделов.

Лучшие приемы «Сити Банка»

Используйте досье клиентов для разработки типовых сценариев приобретения и удержания клиентуры

«Сити Банк» накапливает информацию о клиентах в специальной базе данных, на основе которой проводится сегментирование и строится общение с клиентурой. Совокупность досье позволяет разрабатывать сценарии привлечения и сохранения вкладчиков, поскольку становятся понятными и предсказуемыми их потребности и заботы. Пользуясь этими типовыми сценариями, сотрудники банка могут более качественно отвечать на типовые вопросы клиентов. В сценариях учитываются демографические сведения, финансовая история клиента, основные этапы карьеры и жизни и другие виды информации.

Разрабатывайте новые товары и услуги, отвечающие запросам потребителя

«Сити Банк» исследует тенденции перехода на электронные платежи и виртуальное банковское обслуживание. Задача банка - оказаться ценным партнером для клиента. Банк стремится стать агентом вкладчика. «Сити Банк» хочет быть в состоянии оказать любую банковскую услугу (чековые и сберегательные

счета, переводные платежи и т.д.) и даже помочь клиенту с другими видами услуг, чтобы он мог выполнить все свои дела в одном месте. С этой целью «Сити Банк» разработал дополнительные услуги, такие, как управление инвестициями. Сейчас компания ищет возможность предоставлять клиентам и нефинансовые услуги, полагая, что этим укрепит партнерские отношения с вкладчиками.

Продавайте несколько продуктов и услуг каждому клиенту, чтобы лучше ответить на его запросы и затруднить переход к конкурентам

«Сити Банк» стремится вовлечь каждого клиента в несколько видов услуг по двум причинам. Во-первых, это должно нравиться клиентам (как показали исследования), а во-вторых, это делает переход к конкурирующей компании не столь безболезненным. Оба этих эффекта призваны увеличить сохраняемость клиентуры. Если обеспечивать клиентов теми продуктами и услугами, в которых они выразили свою заинтересованность, то их лояльность и удовлетворенность увеличиваются. Кроме того, вкладчики с многочисленными счетами дважды подумают, прежде чем решиться перейти к конкурентам. Причина - убийственно долгая процедура заполнения океана бумаг при закрытии счетов.

Создайте эффективную систему быстрого реагирования на вопросы и жалобы клиентов

«Сити Банк» использует сложную программу управления базами данных, к которой прибегают сотрудники центра обслуживания для ответа на любые вопросы клиентов, кроме тех, которые касаются инвестиций. Однако если вопрос явно нетипичный, сотрудник подключает к линии соответствующего эксперта.

Эта система также помогает продавать несколько продуктов и услуг одному клиенту. Например, если сотрудник замечает, что клиент ежемесячно выписывает большое количество чеков, он попытается продать клиенту подходящий вид услуги, например, такой, как работа с чеками с домашнего компьютера.

Поддерживайте единообразие в обслуживании клиентов посредством обучения персонала и обмена информацией

«Сити Банк» обучает своих сотрудников одинаково хорошо обслуживать всех клиентов. Первоначальные шестинедельные курсы, на которых изучаются системы, правила и прочие вопросы, призваны гарантировать высокое качество обслуживания независимо от того, пришел клиент в отдаленный филиал или позвонил в центр обслуживания. У всех сотрудников есть доступ к единой базе данных, в которой описываются самые свежие правила и процедуры.

Подключите оборудование, позволяющее производить предварительную сортировку входящих звонков от клиентов, чтобы сократить время на подготовку к решению их проблемы

«Сити Банк» установил оборудование, которое предупреждает оператора о входящем звонке. Одновременно с тихим сигналом выводится информация о том, из какого региона звонит клиент. Каждый регион закодирован своим номером в префиксе 800, который автоматически попадает в телефонную сеть. Такое заблаговременное предупреждение позволяет оператору активизировать ту часть базы данных, которая имеет непосредственное отношение к особенностям данного региона, например, доступность тех или иных продуктов и услуг, конкретные правила, действующие в данном регионе, инструкции и прочие виды информации, необходимой для быстрого удовлетворения запросов вкладчика. И хотя большинство операторов обслуживают какой-либо один выделенный регион, эта система позволяет им справляться со звонками из любой точки страны.

Разрабатывайте программы по дополнительному вовлечению клиентов в использование ваших продуктов и услуг

«Сити Банк» предлагает своим клиентам ценную услугу - бесплатное пользование программой проверки личного счета с помощью

домашнего компьютера. После того как исследование по вопросам сохранения клиентуры показали, что клиенты, пользующиеся таким видом услуг, более лояльны, «Сити Банк» запустил проект по предоставлению этих услуг как можно большему числу клиентов. По мнению «Сити Банка», людям нравится удобство, которое им дает эта возможность, и вероятность того, что они останутся клиентами банка возрастает из-за высокой стоимости перехода к конкурентам.

«Сити Банк» открыл службу прямого доступа, которая помогает клиентам установить на их компьютере необходимое программное обеспечение и подсоединиться к ресурсам банка. Представители «Сити Банка» могут помочь клиентам и с налаживанием работы других компьютерных программ, таких, как «Куикен», которые могут быть объединены с собственным программным обеспечением «Сити Банка». Данный продукт позволяет пользователям сверять баланс на личном счету, оплачивать присланные счета, открывать новые счета и знакомиться в интерактивном режиме с иными продуктами и услугами.

«Сити Банк» также позаботился о проекте «Добро пожаловать», суть которого в том, чтобы поддержать тех вкладчиков, которые запросили банковское программное обеспечение. Оператор «Сити Банка» подталкивает клиента сделать следующий шаг - установить программу и начать ею пользоваться. Ему доступно досье вкладчика, которое содержит номера счетов, сведения о семье, личную финансовую историю, тип программного обеспечения и другую информацию. Поскольку оператор старается говорить не так, как это делают рекламные агенты, вкладчик постепенно оттаивает и начинает задавать вопросы по делу.

Исследуйте, как именно клиенты пользуются вашими продуктами и услугами, и определите, чего они хотят и чего не получают

«Сити Банк» проводит такие исследования с целью лучше понять такие две противоположные группы клиентов, как те, кто пользуется службой Банка-без-посредников больше

всех, и те, кто перестал ей пользоваться. К последним, например, относились клиенты, не воспользовавшиеся Банком-без-посредников ни разу за последние три месяца. Операторы, проводившие опрос, попросили клиентов описать, что именно в системе или самой услуге вызывало их неудовольствие.

Полученные сведения пригодились, чтобы сохранить других пользователей и чтобы ввести новичков в курс дела, описать им возможности системы. Например, многие клиенты не знали, что полученное программное обеспечение позволяет им иметь доступ и к другим видам услуг «Сити Банка», таким, как консультации по вопросам инвестирования, оплата счетов и квитанций, котировки ценных бумаг. С тех пор представители «Сити Банка» заостряют внимание новых пользователей на всех этих выигранных моментах.

Сегментируйте рынок, чтобы точнее направлять действия по приобретению новых клиентов

Для того чтобы предоставлять разным категориям клиентов именно те услуги, в которых они нуждаются, и чтобы повысить эффективность процесса привлечения новых клиентов, «Сити Банк» разработал несколько критериев для сегментации рынка. Например, при вовлечении вкладчиков в службу Банк-без-посредников одним из ключевых критериев является место жительства: находится клиент в пределах досягаемости филиала или нет. Лица, которые не живут вблизи филиалов, могут пользоваться услугами банка только через эту службу. Именно таким лицам «Сити Банк» готов предоставить весь спектр продуктов и услуг виртуального банка. Основными инструментами маркетинга в отношении этой категории клиентов являются прямая рассылка рекламы и совместная реклама с партнерами по рынку. Что же касается тех клиентов, которые живут в зоне охвата филиалов, эта услуга предлагается в качестве дополнительной, то есть как более удобный способ работы со своим банком. Клиенты этой категории получают

информацию как через прямую рассылку, так и при личных контактах с сотрудниками филиалов.

Заклучайте партнерские соглашения с другими компаниями, чтобы повысить эффективность маркетинга

Для распространения своей услуги Банк-без-посредников «Сити Банк» заключил ряд соглашений с партнерами. Данная услуга продавалась в пакете с продуктами «Куикен» и «Америка Он-Лайн». Эти соглашения позволили «Сити Банку» достичь широкой аудитории, восприимчивой к подобному предложению. Для примера, продажи «Куикен» привели к 40 000 звонков по поводу Банка-без-посредников.

Удерживайте клиентуру, обеспечивая альтернативные виды услуг и продуктов, которые бы отвечали изменяющимся потребностям клиентов

Основной причиной потери клиентов для «Сити Банка» является переезд. Чтобы минимизировать потери, операторы пытаются сохранить клиента, описывая ему преимущества режима удаленного доступа к банку. Когда вкладчик звонит, чтобы сообщить о смене адреса, ему предлагают перейти на удаленное обслуживание. «Сити Банк» отслеживает истории тех, кто перешел, и тех, кто остался, чтобы извлечь соответствующие уроки и улучшить стратегии по удержанию клиентов.

Обеспечьте своим клиентам несколько каналов общения с компанией

Клиенты «Сити Банка» имеют возможность сообщить о своих проблемах или жалобах разными способами. Они могут позвонить по Ситифону, зайти в ближайшее отделение банка или же написать письмо. Соответственно сотрудники банка быстро реагируют на сообщение, используя предпочитаемый клиентом канал. Наличие нескольких каналов помогает в решении таких сложных проблем, как поиск затерявшегося вклада или отслеживание чека.

Сообщение, поступившее по любому из этих каналов, регистрируется в компьютерной системе и пересылается в соответствующий отдел для принятия решения. Группа по решению проблем клиентов старается сохранить клиента и изменить его впечатление о банке в лучшую сторону.

Наделяйте широкими полномочиями тех сотрудников, которые работают непосредственно с клиентами, чтобы на месте быстро разрешать спорные ситуации

«Сити Банк» имеет программу немедленного кредита, которая позволяет уравновесить финансовый риск и качество обслуживания клиентов. Если вкладчик отвечает определенным критериям, сотрудник может предложить ему немедленный кредит в случае недоразумений с вкладом или в случае иной спорной ситуации. Проблема будет затем введена в систему и отправлена на расследование для вынесения окончательного решения.

Проводите измерения качества обслуживания как собственными силами, так и привлекая сторонние компании. Используйте обратную связь для непрерывного совершенствования

«Сити Банк» пользуется услугами сторонней компании для периодических случайных опросов клиентов о том, насколько они удовлетворены обращением сотрудников банка с ними и их проблемами. В то же время налажена и внутренняя система отчетности о скорости выполнения операций и точности действий, адекватности результатов и т.д. Эти сведения необходимы для определения систематических проблем и своевременного принятия мер по их устранению.

Анализируйте все жалобы клиентов, чтобы точно определить источник проблемы

«Сити Банк» разработал методику определения источника неприятностей, лежащего в основе тех или иных жалоб. Часто проблема

кроется в недостатках или нежелательных эффектах технологий, в действиях определенного филиала и т.д. В таблицу сводятся данные по каждому рынку, каждому филиалу и каждому партнерскому союзу. Две основные таблицы посвящены деятельности отделений банка (филиалы, банкоматы и проч.) и служб поддержки (Ситифон, обслуживающий персонал и т.п.). Будучи совмещены, эти две таблицы указывают на повторяющиеся проблемные области. Ежемесячная обратная связь и квартальная отчетность позволяют «Сити Банку» непрерывно совершенствовать свои подходы.

Выясняйте, что думают клиенты по поводу тех или иных продуктов и услуг, и вносите соответствующие изменения

«Сити Банк» собирает информацию о мнении клиентов, разговаривая непосредственно с ними либо со служащими на «переднем фронте» в разных филиалах. «Сити Банк» выделяет содержательную информацию и разрабатывает экспериментальные программы для испытания вносимых улучшений.

Например, исследования показали, что клиентам понравилось бы лично получить быстрый ответ на сделанный запрос. В пилотной программе был отобран ряд вкладчиков, у которых были неприятности с финансовым обслуживанием. После того как их проблемы были расследованы и по ним было принято окончательное решение, вкладчиков уведомили о сути решения по телефону. В результате у клиентов возникло впечатление более быстрого заглаживания недоразумения и, соответственно, возросло чувство удовлетворения.

Выделяйте наиболее частовстречающиеся проблемы и предупреждайте о них обслуживающий персонал

«Сити Банк» проанализировал список проблем, решаемых по Ситифону, используя правило Паретто. Как следствие, банк получил возможность целенаправленно обучить операторов Ситифона быстро решать наиболее распространенные проблемы.

Устанавливайте стандарты на время обработки жалоб (включая время расследования и время реагирования)

«Сити Банк» устанавливает стандарты на скорость и качество обработки жалоб клиентов. В отделе решения проблем работает 55 человек. Еще 35 расследуют финансовые истории документов в хранилище микрофильмов, поднимая до 8000 фотокопий в день. Стандартное время на удовлетворение жалобы - два дня. Оставшиеся сотрудники занимаются более сложными расследованиями, срок завершения которых ограничен четырьмя днями.

Сообщайте сотрудникам о стандартах качества, чтобы вся организация работала на одном высоком уровне

В «Сити Банке» принято проводить ежедневные совещания по поводу потенциальных источников неприятностей и стандартов на их устранение. Кроме того, руководители среднего звена и менеджеры по обслуживанию имеют налаженные каналы общей связи, позволяющие быстро распространять новости и необходимую информацию.

Обеспечивайте высокий уровень подготовки обслуживающего персонала, чтобы затруднения клиентов решались незамедлительно

Служащие Ситифона проходят интенсивное восьминедельное обучение. Для работы с клиентами, пользующимися домашними банковскими услугами, они получают дополнительную двухнедельную подготовку. Сотрудники службы Банк-без-посредников затрачивают две недели сверх того на тренировки, во время которых они учатся подмечать тенденции в потоке обращений (жалоб) клиентов, находить корни проблемы и делиться информацией с целью дальнейшего улучшения качества обслуживания всех клиентов «Сити Банка».

Подчеркивайте личную ответственность сотрудников «переднего края» за решение проблем клиента

«Сити Банк» прививает чувство личной ответственности за решение проблемы клиента

каждому сотруднику посредством обучения и анализа работы. Эта мера призвана повысить общее качество обслуживания. Чувство персональной ответственности заставляет работников выходить за рамки непосредственных служебных обязанностей, чтобы обеспечить максимальное удовлетворение клиента. Все сотрудники, посылающие письма от имени банка, ставят на них личную подпись. В ближайшие годы планируется также ввести самоконтроль качества своей работы, чтобы служащие имели основание напрямую связываться с клиентами. «Сити Банк» признает важность миссии, выпавшей на долю работников сервисной службы, и тем самым дает им повод гордиться своим трудом.

Воспользуйтесь технологиями, позволяющими автоматически направлять входящий звонок к соответствующим специалистам

В «Сити Банке» установлена экспертная система, которая сортирует звонки на основе запрашиваемых умений и знаний. Клиент, звонящий в «Сити Банк», имеет возможность ответить на ряд вопросов, которые позволяют направить его звонок к соответствующему сотруднику. Например, если клиент хочет получить информацию о паевом взаимном фонде, то экспертная система отправит его к специалисту по этому вопросу. В «Сити Банке» считают важным, чтобы клиент с первого раза попал прямо по адресу.

Поощряйте непрерывный профессиональный рост сотрудников путем введения системы вознаграждений, поощряющей самообучение и личностное развитие

Сотрудники «Сити Банка» регулярно оценивают собственные навыки по существующим критериям, и эти оценки дополняются комментарием непосредственного руководителя. Достигнутый уровень учитывается в премировании. Такой подход помогает людям понять, от чего зависит их продвижение по службе. В «Сити Банке» разработаны матри-

цы, в которых указаны различные наборы умений и возможности для их совершенствования в целях продвижения по служебной лестнице. Повышение, равно как и размер материального вознаграждения, напрямую связано с переходом на следующий уровень профессиональных умений. Система поощрений нацелена на непрерывное личное совершенствование.

После принятия этой системы текучесть кадров упала с 30 до 12%. Менеджеры «Сити Банка» считают, что это - прямое следствие признания значимости передовых сотрудников.

Обучайте служащих по возможности превращать любой контакт с клиентом в потенциальную новую сделку

Ранее операторы Ситифона обеспечивали обычное информационное обслуживание клиентов. Но в последнее время в «Сити Банке» всерьез взялись за «дожимание» этого канала в сторону извлечения из него потенциальных покупателей дополнительных продуктов и услуг.

Сотрудников, непосредственно общающихся с клиентами, обучили распознавать тех, которые «созрели» для приобретения нового продукта или услуги. Например, если клиент по телефону запрашивает информацию о процентных ставках, оператор задаст ему ряд вопросов, по которым он сможет точнее определить степень заинтересованности клиента. И если шансы на продажу покажутся оператору достаточно высокими, звонящего переключат на канал Банка-без-посредников.

По ходу беседы сотрудник пытается оценить, на какой стадии жизненного цикла «клиент - продукт» находится звонящий. Он ищет признаки, по которым можно определить потенциального пользователя Банка-без-посредников. В частности, оператор выясняет, какие продукты интересуют звонящего и клиентом каких еще банков он является.

Первоначально «Сити Банк» попытался поручить функцию заключения сделок самим операторам. Но это предложение себя не оправдало, так как операторам не хватало знаний и умений, необходимых для успешной прода-

жи товаров и услуг. Однако новый подход, по которому обслуживающий персонал проводит предварительный отбор потенциальных клиентов, дал очень хороший результат: 50% всех отобранных открывают свой счет.

Поощряйте продажу нескольких товаров и услуг каждому клиенту за счет применения технологий, автоматически сигнализирующих о такой возможности

В «Сити Банке» основой таких технологий является знание своего клиента. Сотрудник, обслуживающий вкладчика, должен знать обо всех его имеющихся счетах и финансовой истории. Система «Сити Банка» выдает оператору необходимые сведения. Следующим шагом в упрощении процедуры дополнительной продажи является разрешение добавлять новые функции к любому из уже открытых счетов. Сотруднику не нужно тратить время на открытие нового счета, что заметно облегчает процедуру продажи.

Регулярно проводите опросы и личные собеседования с клиентами по поводу качества обслуживания

В «Сити Банке» нормой являются регулярные телефонные и письменные опросы клиентов с целью измерения уровня удовлетворенности обслуживанием. Результаты включают дословные цитаты (замечания), сведения о транзакциях и средний показатель удовлетворенности «Сити Банком». В письменных опросах предлагается пятибалльная шкала. На завершение опроса уходит до двух недель, процент ответивших равен 30. Телефонный опросник строится по семибалльной шкале. Исследование этого типа может быть завершено в течение одного дня в зависимости от количества вопросов и охватываемого круга респондентов. В последнее время наметилась тенденция к переходу на телефонный способ проведения опросов. Всего операторы Ситифона проводят 500 телефонных опросов в квартал с периодичностью в один месяц.

Находите новые возможности повышения качества обслуживания: ведите статистику опросов и собирайте замечания клиентов

«Сити Банк» ведет регулярную статистику относительно качества обслуживания. Полученные данные интерпретируются с учетом конкретных замечаний клиентов. Например, в отчете по проведенному опросу указывается не только процент «очень удовлетворенных» вкладчиков, но и их комментарии. Кроме того, менеджеры «Сити Банка» выясняют, что именно люди имеют в виду, когда пишут «удовлетворен» или «неудовлетворен». Все эти сведения могут быть использованы для расширения узких мест и общего улучшения обслуживания.

Воспользуйтесь результатами опроса клиентов для поднятия качества работы организации путем назначения ответственных за конкретные изменения

Сведения, почерпнутые в ходе опроса клиентов, «Сити Банк» публикует в доступном любому сотруднику отчете. После чего конкретные проблемы, возникшие в том или ином подразделении или службе, становятся предметом забот возглавляющего данную службу менеджера.

В прошлом полученные от клиентов советы уже приводили к изменениям как в традиционной сфере услуг, так и в службе банка прямого доступа. Клиентам, чьи идеи вдохновили полезные изменения, сообщают об этом персонально. Впрочем, благодарность выражается всем, кто захотел поделиться своими сообра-

жениями с банком, даже если их идеи были всего лишь «приняты во внимание».

Пусть руководство компании подает пример того, как следует заботиться об удовлетворении желаний заказчика

Ежемесячно руководство «Сити Банка» проводит совещание, которое носит название День удовлетворения клиента. На встрече обсуждаются вопросы, касающиеся работы банка за истекший период. Особое внимание уделяется тому, какие меры были приняты на основании информации, полученной в ходе опросов клиентов, анализа их предложений и замечаний, учета циркулярных сообщений президента и т. д. В День удовлетворения клиента руководство прислушивается к голосу вкладчика. Каждый управляющий заблаговременно получает перечень замечаний клиентов, собранных по категориям.

Менеджеры, отвечающие за сервисные подразделения, должны предоставить планы по внесению улучшений. В планах содержатся пояснения относительно того, как именно будет решена та или иная проблема, упомянутая клиентом, и по каким показателям будет отслеживаться прогресс.

Поставьте единую цель для всей компании касательно уровня удовлетворенности клиента и следите за ее достижением

«Сити Банк» поставил цель - 95% клиентов должны отзываться о качестве обслуживания как о «чрезвычайно высоком». Достижение этого стандарта проверяется каждый день, неделю, месяц, квартал и год посредством опросов и отчетности.

«ФедЭкс»

100-процентное совершенство



Новый день - и все начинаешь с нуля. Клиенту нет дела до того, чего ты добился вчера, потому что это - уже ветхая история. Единственное, что имеет значение, это как ты работаешь сегодня и удастся ли тебе удержать свое место под солнцем. Конкурененты не дремлют.

Да, газетное дело легким не назовешь, но сейчас мы говорим не о нем. Речь идет об экспресс-почте, или доставке посылок за одну ночь. Как и ежедневной газете, компании «Федерал Экспресс» приходится день ото дня поддерживать свою репутацию. Разница лишь в том, что «ФедЭкс» должна поддерживать ее по всему миру, а ежедневный «тираж» превышает 2,5 миллиона почтовых отправок.

Компания держит сверхвысокий стандарт качества - 100% и выше - изо дня в день. Это означает, что «ФедЭкс» твердо намерена не просто доставлять каждую посылку по назначению, вовремя и в хорошем состоянии, но и исключить саму возможность появления проблем. С точки зрения «ФедЭкс», 99-процентный уровень качества мог бы выглядеть неплохим достижением, но для оборота в миллион отправок такой уровень означает 10 000 недовольных клиентов.

Как любят говорить в этой компании, если бы другие организации смотрели сквозь пальцы на уровень успеха в 99%, то мы бы имели две аварийные посадки в аэропорту О'Хэйр ежегодно, 20 000 ошибочно выписанных рецептов ежемесячно, 500 необоснованных хирургических операций в неделю, 50 уроненных новорожденных каждый день и 22 000 ошибок при внесении банковских вкладов в час.

«ФедЭкс» неумолимо подчеркивает важность самоотчета как части общей программы усовершенствования. В компании хотят в мельчайших деталях знать, как каждая операция сказы-

вается на общем уровне обслуживания. В «ФедЭкс» не сомневаются в важности наделения персонала большими полномочиями и верят, что сотрудники должны получать удовлетворение от работы. Компания делает все для того, чтобы каждый служащий проникся чувством ответственности и понял, что от него лично зависит успех компании в целом и удовлетворенность заказчика.

В отличие от газет «ФедЭксу» не приходится думать о приобретении новых и удержании старых клиентов. Ведь цена имеет значение только при наличии конкуренции. В «ФедЭкс» считают, что, если поддерживать безупречное качество и жестко контролировать себестоимость, старые клиенты останутся, новые придут, а вместе с ними - и прибыль.

Исследовательский отдел в пять человек - не слишком-то большой для компании стоимостью в 10 миллиардов долларов - изучает мнение клиентов об уровне обслуживания. Мнением клиентов о конкурентах в этом отделе почти не интересуются, а ценообразование попросту игнорируется.

«Просто нам не с кем соревноваться, кроме самих себя», - говорит Мэри К. Дэй, старший аналитик.

В отличие от «трех китов» газетного дела «Федерал Экспресс» предпочитает называть три своих ключевых принципа «треугольником». Для газет три кита - это продажи, обслуживание и сбор денег. Для «ФедЭкс» - это люди, обслуживание и прибыль. В этой компании о «треугольнике» знают все.

Люди «ФедЭкс»

Персонал компании насчитывает более 125 000 человек по всему миру, включая 25 000 в штаб-квартире в Мемфисе и в цент-

**«ФедЭкс» держит стандарт качества 100% и выше
изо дня в день... 99-процентный уровень качества
мог бы выглядеть неплохим достижением...
но такой уровень означает
10000 неудовлетворенных клиентов...**

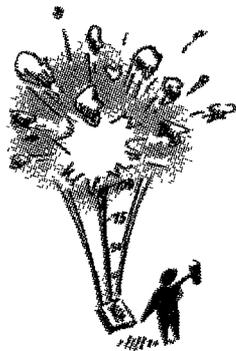
ральном отделении. Другие отделения расположены в Индианаполисе, Оукленде, Анкорраже, Далласе и Нью-Арке. Международные представительства находятся в Гонконге и Брюсселе.

Большинство сотрудников в Мемфисе работают на полставки. Тем не менее они пользуются медицинскими и стоматологическими льготами. Многие посещают занятия в колледже, и компания оплачивает их обучение.

Но среди сортировщиков посылок в Мемфисе есть и профессиональные пилоты. Поскольку компания предпочитает продвигать собственных сотрудников, а не приглашать кого-то со стороны, они знают, что имеют больше шансов сесть за штурвал одного из 140 самолетов, прилетающих в Мемфис каждую ночь, если начнут свое восхождение с сортировки посылок.

Несмотря на все льготы и преимущества, текучесть кадров в отделении компании в Мемфисе достигает 120% (сюда входят и продвижения по службе). В целом по компании этот показатель составляет порядка 6%, утверждает Грэхэм Смит, вице-президент по ресурсам и обеспечению (снабжению). Стартовая зарплата в отделении - 8 долларов в час, с надбавками по мере продвижения на более ответственные посты.

Дополнительным источником дохода для сотрудников является забота о собственной безопасности. Компания придерживается твердой политики в отношении техники безопасности, зная, во сколько обходится снижение производительности. Если



количество несчастных случаев за истекший месяц меньше предсказанного уровня, все служащие получают премию, размер которой тем больше, чем меньше произошло происшествий в этом месяце. Недавно таким образом была начислена премия в 95 долларов каждому сотруднику отделения.

Такие программы не только экономят компании деньги, но и заставляют служащих задуматься о том, как их действия отражаются на прибыльности операций и общем качестве обслуживания, то есть других двух китах «треугольника» «ФедЭкс». Служащие могут рассчитывать на премиальные еще и в том случае, когда благодаря их усилиям появляется новое дело либо успешно перенимается передовой опыт коллег из других отделений.

Другим способом выражения признательности компании является вручение награды «Золотой Сокол» тем сотрудникам, которые особенно отличились в обслуживании клиентов. Вместе с наградой - высшей формой признания в «ФедЭкс» - отличившийся сотрудник получает в подарок акцию компании. Более распространенной формой поощрения является присуждение грамоты «Бравый Зулус», которой сотрудник награждается за хорошую работу.

Иногда признание - это выражение принадлежности к семье. «ФедЭкс» дает каждому своему самолету личное имя одного из детей своих служащих. Имена выбираются с помощью жребия раз в год и пишутся на бортах самолетов.

Но компания говорит со своими служащими не только на языке материальных поощрений и наград. «ФедЭкс» имеет целый ряд программ, направленных на поддержание обратной связи между компанией и сотрудниками, включая:

■ **Отчеты о качестве работы.** Эти отчеты - не просто бумажка в личном деле сотрудника. Менеджеры работают с каждым служащим над определением целей и развитием навыков, полезных для их достижения. Сотрудник получает общую оценку нынешнего качества работы и потенциальных возможностей для дальнейшего роста над собой. Вышестоящие управляющие сравнивают совокупные отчеты по каждому отделу с реальным положением дел. Если отчеты слишком радужные, а работа выполняется ниже допустимого уровня, значит, проблема в начальнике отдела.

■ **Принятие мер по результатам опросов персонала.** Ежегодно служащие заполняют опросник на компьютерных терминалах своего отдела. Более 95% сотрудников добровольно участвуют в этой программе. По прошествии двух недель они могут вызвать на экран результаты по своему отделу и сравнить их с результатами в целом по компании. Высшее руководство имеет данные по каждому отделу. Первые десять вопросов посвящены качеству работы управляющего отделом с точки зрения его подчиненных. Эти сведения играют далеко не последнюю роль в общей оценке деятельности менеджера на занимаемом посту. Планы компании по устранению тех проблем, которые прозвучали в опросах персонала, сообщаются всем сотрудникам через внутрифирменную прессу, по телевизору (либо по международному каналу FXTV либо по местному телевидению) или передаются на словах управляющими. Работники не упускают возможности выразить свое мнение по поводу той или иной проблемы, поскольку они могут наглядно убедиться, что компания прислушивается к их голосу.

■ **Кодекс справедливого обращения.** Сотрудники не будут скрывать своего мнения лишь в том случае, если чувствуют себя в

безопасности, высказывая его. Именно такова главная идея, лежащая в основе кодекса справедливого обращения.

Согласно этой программе служащие, которые считают, что с ними обошлись несправедливо и что их непосредственный начальник не отреагировал, как полагается, могут направить жалобу на рассмотрение в следующую инстанцию. Если и вышестоящее руководство не обеспечит справедливого решения дела, то неудовлетворенный служащий может обратиться в верховный комитет, в котором состоит и президент компании. Каждую неделю комитет рассматривает порядка десяти жалоб. Вся процедура занимает около 30 дней. И хотя сотрудникам не гарантируется решение дела в их пользу, они могут пребывать в уверенности, что об их заботах станет известно руководству компании.

«ФедЭкс» также находит обучение персонала весьма важным элементом в воспитании ответственности в сотруднике. Все служащие, но особенно те, которые непосредственно обслуживают клиентов, проходят курс первичного и последующего обучения по мере появления новых процедур.

Те сотрудники, которые претендуют на пост менеджера, должны сдать экзамены, предлагаемые комитетом по управляющим среднего и младшего звена. К подаче заявления на должность допускаются успешно прошедшие письменный и устный экзамены. Если хоть один экзамен не сдан, заявление не принимается еще полгода - это время дается для развития необходимых навыков. После введения программы текучесть кадров среди начинающих менеджеров уменьшилась на 80%, а рейтинг всех управляющих среди подчиненных заметно возрос.

Но далеко не все сотрудники «Федерал Экспресс» работают под началом управляющего. Некоторые избрали самоуправление, объединяясь в самоуправляемые команды.

Такие команды берут на себя всю ответственность за обеспечение нормального функционирования коллектива, начиная от планирования предстоящей работы до решения дисциплинарных проблем. Команды также зани-

маются такой традиционно управленческой деятельностью, как составление отчетности и заполнение форм.

Как измерить уровень сервиса

Качественное обслуживание - не просто философия «ФедЭкс». Это измеряемая величина.

Компания тщательно изучила все свои операции и знает, сколько времени должна занимать каждая из них. Самолет DC-10 должен быть разгружен за 30 минут, а Боинг-727 - за пятнадцать. За одни сутки 140 самолетов должны успеть приземлиться, разгрузиться, отдать посылки на сортировку, получить их обратно в уже рассортированном виде и снова взлететь. (Это означает, что каждые 9 секунд должно приземляться по одному самолету.)

Каждую посылку сканируют 5 - 7 раз, следовательно, компания в состоянии точно указать местоположение любой из почти миллиона одновременно сортируемых бандеролей. Экраны телевизоров, расположенных на территории всего отделения, держат сотрудников в курсе того, как проходит сортировка и не отстал ли кто.

Ежовые рукавицы контроля позволяют «ФедЭкс» проводить любые изменения и немедленно видеть их результат. Другим эффектом плотного контроля является возможность проследить источник возникшей проблемы. Например, если в какой-либо день количество потерянных отправок превысило допустимое, «ФедЭкс» доберется до источника неприятностей, разыскав его с помощью своего банка данных.

Помимо вездливого отношения к контролю за ежедневными операциями, «ФедЭкс» ведет еще и каждодневный самоанализ, или рейтинг качества. Иногда этот рейтинг называют «иерархией ужасов». Он показывает, как идут дела в компании относительно важных для клиентов показателей. Каждый показатель получает тот вес, который соответствует уровню неприятностей, возникших у клиентов.

«ФедЭкс» сводит все показатели из этого списка в общий отчет по компании и делает это с 1988 года. Еженедельный отчет распространяется среди управляющих; в нем показано, как соотносятся цели и достигнутые пока-

затели. Посредством FXTV с отчетом могут ознакомиться все сотрудники компании. Прогресс к целям корпорации увязано с анализом деятельности управляющих и, в конечном итоге, с получаемыми ими премиями.

«Люди - это ключевой фактор, - говорит Джефф Мэддок, директор службы сегментного маркетинга. И добавляет: - Если вы не можете измерить показатели процесса, вы не можете и улучшить его».

Для решения неслучайных, регулярных проблем формируются временные рабочие группы (ВРГ), следующие по стопам таких мастеров качества, как В. Эдвардс Деминг. Группы разбивают процесс на микростадии, на элементы, и определяют, что необходимо сделать на каждой стадии, чтобы обеспечить безупречное качество, и как можно улучшить су-

Показатели качества обслуживания в компании «Федерал Экспресс»

10 Утерянные отправления	Количество жалоб на потерянные отправления или на вскрытые посылки, из которых изъято содержимое
10 Повреждения	Количество жалоб на видимые или скрытые повреждения содержимого посылок, в том числе из-за погодных условий
5 Опоздание	Опоздавшие посылки, доставленные позже обещанного срока
3 Жалобы	Любая жалоба клиента, которая возобновилась после неадекватного ответа
3 След	Статус посылки и квитанция о доставке не могут быть обнаружены в базах данных компании
3 Поздний сбор	Посылка принята к отправке позже, чем обещано
1 Незначительное опоздание	Посылка доставлена в обещанный день, но позже указанного срока
1 Поправки	Клиент запрашивает к счету-фактуре кредит или компенсацию за действительный или воображаемый ущерб
1 Международное	Совокупный ряд индексов по международным операциям
1 Отсутствие квитанции о доставке	Счета-фактуры, в которых отсутствует письменное подтверждение факта доставки

шествующее положение вещей. Именно благодаря таким исследованиям компания смогла провозгласить нынешний принцип «Качество обслуживания - выше 100%».

Одна ВРГ обнаружила, что значительное число проблем возникало из-за того, что клиенты неправильно заполняли адрес на документе, сопровождающем посылку. Это открытие привело к разработке «жезла» для водителей, забирающих посылки из офисов клиентов. Водитель сканирует посылку с помощью жезла, не выходя из офиса, и вводит информацию в компьютер. Если в адресе не указано место назначения, почтовый индекс или другие важные сведения, водитель на месте решает эту проблему. Эта несложная процедура предупреждает многие ошибки и помогает компании в достижении того высокого уровня качества, о котором она заявляет.

Не ограничиваясь внутренним контролем, «Федерал Экспресс» участвует в общенациональном состязании по качеству обслуживания имени Малколма Болдриджа. В 1990 компания выиграла это состязание. Кроме того, «ФедЭкс» достигла рейтинга ISO 9000 - а это международный стандарт высокого качества.

Третий показатель - прибыль

В то время как представители компании охотно говорят о своей приверженности двум китам - людям и обслуживанию, они весьма сдержанны, когда речь заходит о прибыли. В корпорации верят, что если люди и обслуживание - в норме, то остальная часть уравнения решится сама собой.

В этом не последнюю роль играет стремление к снижению себестоимости операций. Постоянное внимание к качеству, система поощрений сотрудников приводят к контролю за потерями и отходами. Это, в свою очередь, повышает прибыль. Кроме того, компания ежегодно расходует миллиард долларов на новые технологии.

Примером таких инноваций является автоматическая сортировочная станция, призванная обрабатывать до 50% всех отправок, а именно: письма в конвертах и небольшие плоские посылки. Эта станция стоимостью в не-

сколько миллионов долларов, как ожидается, войдет в строй этой осенью. Компания подчеркивает, что ни один сотрудник, ныне занятый на этом участке работы, не будет уволен.

В 1996 г. прибыль выросла всего лишь на 3%, в основном из-за расходов на начало операций азиатской сети компании и из-за нелегкой зимы. Погода и есть главный враг, с которым «ФедЭкс» вынуждена бороться, чтобы успеть доставить все отправления за одну ночь.

И тем не менее компания утверждает, что является лидером в своей области и что, несмотря на телефакс и электронную почту, отсутствие спроса ей не грозит.

Держать форму

Параллели между «ФедЭкс» и газетным делом очевидны. И в том, и в другом случае приходится работать по строгому графику и доставлять продукт надо к обозначенному сроку в хорошем состоянии.

«ФедЭкс» в достижении своих целей полагается на обучение, поддержку и здоровый подход управляющих.

Разумеется, с финансовой точки зрения имеется некоторая разница между газетой и «ФедЭкс». Благодаря высокой цене за каждое отправление (свыше 10 долларов) «ФедЭкс» получает с постоянных клиентов больше наличных, чем газета в среднем может получить с одного подписчика. Вместе с доходом от подписки и продажи газетной площади самый лучший подписчик не даст в год более 800 долларов совокупного дохода.

Доставляя газету 365 дней в году, мы получаем около 2,95 доллара за номер. И, кроме того, редко какая газета удовлетворилась бы 3%-ым уровнем годового прироста дохода.

Поэтому, пожалуй, лучшим уроком «ФедЭкс» газетам может послужить не умение делать много денег, а умение сохранить больше из того, чем вы располагаете. Достигается это контролем за себестоимостью и операциями.

И если газеты начнут строже подходить к вопросу о контроле расходов, они будут более подготовлены для выживания в бурно меняющемся мире.



по внедрению программы повышения качества

1. Точно знайте, что вы делаете в этом бизнесе.
2. Точно знайте, зачем вам нужна программа качества; соберите сведения; сформируйте свое видение проблемы.
3. Добивайтесь явного, заметного участия высшего руководства компании в программе качества.
4. Возращивайте качественные кадры для качественной работы.
5. Не спешите променять качество на количество.
6. Оставайтесь практичными.
7. Обращайтесь с сотрудниками справедливо, наделяйте их полномочиями, обеспечивайте их инструментами, ресурсами и организацией, чтобы они могли заниматься своей работой.
8. Создайте атмосферу, в которой поощряется риск.
9. Разработайте стандартный курс обучения, чтобы все общались на одном языке и пользовались совместимыми инструментами.
10. Помогите служащим пользоваться не только интеллектом, но и вовлекать в работу эмоции, чтобы работалось с огоньком.
11. Инструменты и процедуры контроля за качеством должны быть стандартной частью обучения. Качество должно стать не чем-то особенным, а нормой жизни.
12. Качество должно прослеживаться как характеристика работы каждого человека в каждом отделе. Поощряйте обучение разным функциям.
13. Все победы, даже самые маленькие, стоят того, чтобы их отпраздновать. Учитесь на ошибках. Поощряйте отличившихся сотрудников.
14. Хорошо знайте своих клиентов, чтобы вы могли предсказать их запросы и удивить, превзойдя их. Для измерения степени удовлетворенности клиентов разработайте количественный подход. Полученные сведения употребляйте для разработки новых продуктов и услуг.
15. С самого начала разработайте средства оценки качества. Приучайте сотрудников к непрерывному измерению качества, пока приобретенные навыки не станут все равно что врожденными. Обеспечьте обмен информацией между сотрудниками, чтобы избежать дублирования новых проектов и иметь возможность извлекать уроки из предложений коллег.
16. Для самооценки воспользуйтесь анкетой заявки на участие в национальном состязании по качеству обслуживания имени Малколма Болдриджа.
17. Ищите и внедряйте передовой опыт других компаний.
18. Концентрируйтесь на одной важной вещи за один раз, не распыляйтесь на двадцать мелких дел.
19. Подчеркивайте важность внимания к мелочам, вводите регулярные мероприятия по улучшению качества.
20. Смотрите в будущее.

Лучшие приемы «ФедЭкс»

Сегментируйте группы клиентов для обработки в кампаниях целевого маркетинга и прицельного привлечения клиентов

«ФедЭкс» имеет несколько критериев деления рынка на сегменты. Первый из них - это расстояние (доставка в пределах страны или за границу). Далее клиенты, разделенные на эти две большие группы, делятся на подгруппы в зависимости от географического региона и типа доставки.

Эта стратегия нужна для более успешной разработки кампаний по привлечению новых клиентов к использованию конкретных продуктов и услуг. Например, чтобы увеличить оборот в Китае, «ФедЭкс» предоставила купон на скидку в 20 долларов всем клиентам, которые ранее посылали отправления в Китай или из него. «ФедЭкс» также ввела систему скидок, поощряющую переход ко все большему количеству отправок.

В ходе другой кампании «ФедЭкс» сосредоточилась на заказчиках, фрахтующих авиаперевозку на международных линиях. Если они перевозили свыше двух тонн, они поощрялись призами. А поскольку большинство клиентов не набирают этот вес в одном-единственном грузе, их поощряли собирать части груза для перевозки силами «ФедЭкс» вместо того, чтобы делить груз между несколькими авиакомпаниями. Согласно программе, клиент мог накапливать очки за каждый фунт груза, пока не достигал заданного лимита.

Потребность в маркетинговых сегментах определяется посредством телефонных опросов и фокус-групп. Например, в исследованиях, проводимых «ФедЭкс», было неоднократно показано, что клиенты склонны видеть в компании скорее экспресс-службу доставки документов, чем универсального перевозчика грузов и отправок. В результате этих исследований отдел маркетинга «ФедЭкс» запустил программу прямой рассылки рекламы, в которой

подчеркивались неизвестные многим клиентам стороны деятельности компании, такие, как перевозка тяжелых грузов.

Общайтесь с клиентами регулярно; поощряйте использование вашего продукта; развивайте у них новые покупательские привычки

«ФедЭкс» разработала программу активизации клиентов, направленную на привлечение тех, кто ранее пользовался услугами компаний UPS (Объединенная служба посылок) и USPS (Почтовая служба Соединенных Штатов). В маркетинговой кампании подчеркивались такие преимущества, как надежность «ФедЭкс», спокойствие, отсутствие стресса у клиента, простая ценовая политика, система отслеживания движения отправок и удобный пользовательский интерфейс программного обеспечения SHIP компании «ФедЭкс».

Также был разработан пакет «Добро пожаловать!», в котором собраны простые и понятные ответы на вопросы, касающиеся преимуществ и услуг корпорации «Федерал Экспресс».

Диалог с клиентами не заканчивается и после того, как они сделали свой выбор в пользу компании. Фокус-группы, состоящие из управляющих небольших предприятий, указали «ФедЭкс» на необходимость рассказать о себе клиентам этих небольших компаний, которые не имеют потребности посылать отправления регулярно и потому плохо представляют себе преимущества работы с «ФедЭкс». В результате было налажено распространение ежеквартального бюллетеня «ФедЭкс» - мудрый выбор» (Ship Smart with FedEx), отправляемого 100 000 клиентам небольших предприятий. В этом бюллетене описываются все преимущества, которые ожидают тех, кто воспользуется услугами компании.

Специалисты «ФедЭкс» исследуют потребности клиентов и их мнение о компании множеством разных способов. К ним относятся прежде всего 2400

ежеквартальных телефонных опросов (интервью), а также ежедневные телефонные разговоры с клиентами, звонящими в компанию.

Установите высокий стандарт качества, найдите способ измерить достигнутый успех и держите сотрудников в курсе дела

Поставленная компанией цель - качество выше 100% - требует непрерывного внимания, и «ФедЭкс» знает об этом. Сотрудникам напоминают о высоких требованиях практически во всех обращениях. Служащие имеют ясное представление о целях компании и регулярно получают отчеты о том, чего они лично добились в осуществлении этих задач. Когда качество по какой-то причине страдает, компания безотлагательно принимает меры. Но такая же быстрота реакции характерна и для вознаграждения тех сотрудников, кто проявил себя в деле обеспечения качества.

В компании существует ежедневная форма отчета: показатели качества обслуживания (ПКО). Ежедневный анализ ошибок в обслуживании позволяет выявить потенциальные проблемы и направить усилия на их устранение. Определением источника проблемы занимаются управляющие; они же отвечают за разработку коррективных планов по предотвращению перехода проблемы в класс повторяющихся и по предупреждению ее возникновения когда-либо снова.

Обучение персонала должно быть направлено на вовлечение сотрудников в дело: каждый сотрудник должен приносить пользу

Содержание обучения в компании таково, что оно помогает каждому добиться максимума в своем деле. На эти нужды отводится до 3% годовых доходов. В качестве инструкторов выступают опытные менеджеры. Обучение не прекращается никогда, и сотрудников регулярно просят пройти тест на профессиональную компетентность. Те работники, которые непосредственно обслуживают клиентов, сдают экзамены на профпригодность каждые шесть месяцев. В случае провала им предоставляется возможность пройти дополнительное обучение и попробовать снова. Три последовательных провала означают перевод на должность, не требующую прямых контактов с клиентами.

Не увлекайтесь наращиванием вертикальных связей в иерархии компании; наоборот, эффективная коммуникация между уровнями предполагает их небольшое количество

«ФедЭкс» старается держать короткую дистанцию между управляющим звеном и персоналом, обслуживающим клиентов. Менеджеры в курсе всего происходящего на «переднем крае» и, если возникает необходимость внести изменения в структуру работы, им не надо далеко ходить, чтобы получить согласие.

«Спортс Иллюстрейтед»:

Путь победителя

Большинство подписчиков «Спортс Иллюстрейтед» нуждаются не только в красочной графике или необыкновенном художественном стиле статей. Что им по-настоящему нужно, так это оказаться поближе к самому спорту, заглянуть за кулисы, узнать то, чего никогда не узнаешь, просто наблюдая за игрой по телевизору. «Спортс Иллюстрейтед» - проводник в мир спорта, который ведет их за пределы печатного материала, прямо в тесный кружок тех, кто столпился вокруг тренера.

Но как же насчет фантастического качества фотографий и сопровождающих их статей? Ведь они подчас - лучшие в индустрии, будь то спортивная тематика или любая другая. Да, оба этих элемента крайне важны для успеха «СИ», потому что благодаря им читатель может остановить мгновение и насладиться видом любимого игрока или команды. Читателя ждет одна картинка и тысяча слов. Плюс «СИ» является трибуной для дискуссий, общения - односторонняя коммуникация служит «кормом» для подлинной, двусторонней.

Вот и подтверждение: пятерых читателей «СИ» пригласили прийти в качестве фокус-группы, но им до смерти не хочется потратить вечер на типичные маркетинговые расспросы. Однако в ходе разговора страсти накаляются, люди начинают оживленно спорить о спорте и «Спортс Иллюстрейтед». К концу вечера они уже вспоминают, как здорово это было. Они не против продолжить разговор где-нибудь за кружкой пива.

«СИ» - это как хороший приятель, который классно разбирается в спорте. Но ведь подписку все равно приходится продавать и возобновлять. Иногда нелегко бывает выступать в роли приятеля, которому надо платить.

Успех предполагает отличное знание своего читателя, его нужд, его ожиданий и способов, которыми эти ожидания можно оправдать. Эта формула долгое время приносит журналу успех, но в «СИ» убеждены, что познали своего подписчика далеко не в полной мере. Чтобы исправить положение, компания начала проект по созданию всеобъемлющей базы данных, которая в готовом виде станет самым исчерпывающим источником сведений о спортивных болельщиках. Но пока этот проект еще не окончен, «СИ» продолжает искать новых читателей.

Борясь за место в первом ряду

Больше всего привлекают внимание телевизионные рекламные ролики «Спортс Иллюстрейтед». Тем не менее 40% всех подписчиков, то есть большинство, приходят с помощью агентств типа «Паблшерз Клирингхаус». Прямая рассылка рекламы дает периодические заказы на конкретный выпуск и другие подобные результаты.

Головая подписка в 80 долларов вполне конкурентоспособна, а продажа подписки через агентства часто производится со скидкой и на короткий срок. Продажа подписки зависит почти исключительно от хорошей репутации «СИ», так как нет никакой возможности обработать клиента непосредственно. И все же агентства стараются направлять усилия на широкие массы, а не только на спортивных болельщиков.

Однако, работая с телевидением и прямой рассылкой рекламы, «СИ» фокусируется именно на болельщиках. Тремя главными источни-

«Спортс Иллюстрейтед» – проводник в мир спорта, который ведет читателей за пределы печатного материала прямо в кружок тех, кто столпился вокруг тренера.

ками новых подписчиков на телевидении являются три канала ESPN. Ожидается, что большим подспорьем для маркетинга станет и новое совместное предприятие с CNN.

На примере того, как построена телевизионная реклама «СИ», ясно виден подход журнала к продаже своего товара независимо от канала рекламы. Ларри Роуэн, помощник директора по потребительскому маркетингу, считает, что их ролики вызывают большую часть всех ответов на предложения вроде «позвоните сейчас, и вы получите то-то и то-то». Но «СИ» считает важным и творческий подход к делу.

Вместо того чтобы концентрироваться на страницах журнала с их замечательными, но неподвижными фотографиями, Роуэн хочет будить в потенциальных читателях горячие спортивные чувства.

«СИ» добивается этого, предлагая начинающим подписчикам подарок - видеокассету с записями наиболее ностальгических моментов в истории «Янки», команды, любимой всей нацией (для бейсбольных фанатов). Для любителей американского футбола подарком может быть запись наиболее жестких моментов этой игры. А те, кому небезразличен баскетбол, получат видео с легендой мирового спорта - Майклом Джорданом, воспеваемым на все лады.

И ключ к возбуждению этих эмоций - бесплатные призы для начинающих подписчиков.

Видеозаписи, как говорит Роуэн, помогают «Спортс Иллюстрейтед» «вытащить» спортивные события со страницы журнала. Когда люди видят события и их эмоции горят, они готовы позвонить по бесплатному номеру (с кодом 800) и заказать подписку.



Примером блестящего превращения в жизнь этого принципа служит рекламная акция во время плей-оффов на кубок «Стэнли» на стадионе в Мэллсон Сквер Гарден. «СИ» сумел воспользоваться уникальной возможностью доделать рекламный ролик прямо во время последней игры плей-оффов и вы-

пустить его в эфир по ходу программы сразу по окончании игры. Большая часть ролика была прописана заранее, оставалось только вмонтировать кадры, запечатлевающие острые моменты игры и церемонию вручения призов на фоне толпы болельщиков. Реклама пошла в эфир минуты спустя после окончания репортажа.

Те болельщики, которых игра как следует «завела», откликнулись на эмоции, показанные в рекламе, и были готовы узнать все о прошедшей игре. Со страниц журнала, разумеется.

«У нас чуть не перегорели телефоны», - сказал Роуэн и добавил, что такой наплыв случается нечасто.

Акцент на эмоции верен и для прямой рассылки рекламы. «Но без полнозвучного видео рассчитывать придется на графику и фотоизображения», - говорит Джин Фока, помощник директора потребительского маркетинга.

Удерживая их на месте

Нужна ли «Спортс Иллюстрейтед» максимально большая аудитория? Нет, не нужна. Журнал заинтересован в наиболее доходной аудитории. Как и у обычной газеты, прибыль складывается из доходов от продажи подписки и из поступлений от продажи рекламных площадей. Но в отличие от большинства газет,

журналам приходится гарантировать рекламодателям определенный читательский контингент, или количество потенциальных читателей.

Чтобы читательская база оставалась прибыльной, надо уделять внимание удержанию подписчиков. Сохранение клиентуры помогает наращивать читательскую базу: тогда усилия по приобретению новых клиентов не уходят на простую замену «выбывших из строя».

Не все читатели одинаковы, и «Спортс Иллюстрейтед» сегментирует их по цене и источнику. Затем «СИ» подразделяет их по типу рекламы, которая привела их к журналу. Читатели, прошедшие через канал агентов, обычно менее лояльны и быстро отпадают по мере того, как служба продаж пытается превратить их в нормальных, а не «скидочных» клиентов. Читатели, пришедшие после телевизионной рекламы, зачастую более лояльны в силу того, что они выложили полную цену. И все же их привязанность к журналу может оказаться недостаточно сильной, чтобы возобновить подписку, поскольку печатный материал не сравнится с теми красочными видеотрейлерами, которые сопровождали их «вступление в клуб». Особенно сильные кампании, бьющие на эмоции (вроде рекламы после того хоккейного матча в Мэдисон Сквер), способны породить цунами из звонков новоявленных подписчиков, которых потом бывает непросто удержать.

«Спортс Иллюстрейтед» имеет свыше 25 типовых программ на возобновление подписки, каждая из которых может иметь до 15 вариантов в зависимости от таких факторов, как чувствительность клиента к телефонным звонкам или покупка журнала с помощью кредитной карточки. Количество акций в каждой программе различно, но в общем случае деятельность по удержанию клиента начинается за 8 месяцев до того, как истечет годовой срок подписки. Типичной акцией может быть рассылка листовки, телефонный звонок или отправленная по почте обложка журнала с анонсом.

Фока, возглавляющий службу по удержанию подписчиков, в идеале хотел бы начинать заботиться о сохранении клиента одновременно с началом кампании по его приобретению, но он говорит, что это невозможно.

Рекламные кампании по телевидению зависимы от внешних факторов, выигрышных ситуаций, таких, как, к примеру, турнир на ку-

бок «Стэнли». Поэтому следует научиться ими эффективно пользоваться. И когда эти ситуации имеют место, времени на разработку особенных программ по сохранению потенциальных новых читателей не остается. Ведь, как замечает Фока, на создание хорошей программы по удержанию клиента уходит более года, включая разработку, тестирование и доводку.

Вместо этого Фока «разбрасывает» поток новых подписчиков по уже имеющимся вариантам кампании по удержанию в зависимости от того, на какой тип рекламы они откликнулись, где они эту рекламу увидели и сколько они в результате заплатили. Этот подход дает «СИ» стабильный процент продливших подписку, достаточно долгий срок и неплохой совокупный доход с одного подписчика.

Продавать фисташки и воздушную кукурузу

«Спортс Иллюстрейтед» не довольствуется прибыльной 80-долларовой годичной подпиской и изыскивает новые товары для продажи своим подписчикам. Например, в 1993 году появилось новшество - каталог по продаже спортивной одежды почтой. Он называется «Инсайдер Осентикс».

В 1994 г. оборот каталога составлял 7 миллионов, а сейчас он равняется 21 миллиону долларов, причем реклама шла на неостребованных площадях журнала. Роберт О'Киф, директор по развитию отдела потребительского маркетинга, убежден, что эта цифра достигнет 50 миллионов к концу столетия.

«Инсайдер Осентикс» предлагает подписчикам (и не только им) возможность приобрести точно такую же одежду (форму), какую носят их спортивные кумиры. В каталоге найдутся атрибуты на любой вкус, идет ли речь о баскетболе, бейсболе или футболе, профессиональном или университетском. Из трех с половиной миллионов подписчиков «СИ» почти четверть сделали покупку через каталог. Те заказчики, которые пока не являются читателями, составляют лучшую группу для обработки в кампании прямой рекламной рассылки.

Создан особый «Клуб Посвященных», членство в котором дает скидку в 10% при покупке товаров по каталогу, а также иные преимущества вроде экспресс-доставки, бесплатной

видеокассеты с интересными спортивными кадрами и особые условия продаж. Сейчас рассматривается предложение засчитывать каждую покупку через каталог как баллы, учитываемые в стоимости подписки на журнал.

О'Киф находит каталог не просто способом выжать максимум денег из читательской базы. Для него это - продолжение особой миссии журнала.

Продавая спортивную форму, «Спортс Иллюстрейтед» приближается к своей заветной цели - провести читателей «на кухню» игры, поближе к тому, что происходит на поле. Успех, которым пользуется каталог, подтверждает, что подписчики интересуются не только красочным журналом, но и игроками, и самими командами.

Подтверждением вышесказанному явился полный провал попытки «СИ» продать через каталог униформу с собственным товарным знаком. Читатели хотят быть одеты в цвета конкретных команд, а не журнала.

Именно из-за пристрастия читателей к любимым командам журнал часто продается под разными обложками в разных районах страны. В Далласе вам его предложат с изображением «Ковбоев», а в Питтсбурге вы, скорее всего, получите тот же номер с портретом «Стилерс».

Очень важным сверхэффектом каталога стала возможность отслеживать «неместных» фанатов, то есть болельщиков, которые остаются верны команде даже после того, как переедут в другую часть страны. Сведения о них помогают не только в продаже товаров, но и в подготовке выпусков «СИ» под конкретную аудиторию, а также в планировании программ по возобновлению подписки.

«Имеете вы дело с футбольным фанатом или баскетбольным? Болеет ваш будущий читатель за «Даллас» или «Булз»? Если вы знаете это, вам доступно многое», - говорит О'Киф.

И заголовков может быть два

Основываясь на сведениях, которые «СИ» имеет о своих подписчиках, журнал начал добавлять дополнительные материалы «по интересам». Баскетбольные фанаты получают больше новостей о баскетболе, а футбольные - о футболе. Вскоре «СИ» планирует печатать на облож-

ке пометки, из которых подписчики должны заключить, что они получают больше бесплатной информации, чем покупатели журнала в киосках. Возможно, что со временем за эту бесплатную информацию придется платить, и «Спортс Иллюстрейтед» сможет заработать дополнительно 5 или 10 долларов в год с каждого подписчика, говорит Брайан Вульф, вице-президент отдела потребительского маркетинга.

Не исчерпаны еще и все возможности заработать на покупателях отдельных номеров журнала. Ежегодно «СИ» выпускает шесть специальных номеров, которые называются «Спортс Иллюстрейтед представляет». В них дается краткий обзор положения в Национальной баскетбольной ассоциации (NBA), Национальной футбольной лиге (NFL), в хоккее, бейсболе, университетском спорте. Каждый выпуск расходуется в количестве от 150 000 до 500 000 экземпляров.

«Спортс Иллюстрейтед» стремится к увеличению прибыли, играя на ярких портретах на обложке, выбираемых редакторами. Когда на обложке красовался Бретт Фарв, полузащитник из города Грин Бэй, в этот регион (Милуоки) были высланы дополнительные 50 000 экземпляров. На этом приеме основано до 25% всех продаж в газетных киосках.

«Спортс Иллюстрейтед» придумал интересный ход для расширения своего рынка, создав вариант журнала для детей «Спортс Иллюстрейтед фор кидз». Ежемесячно по разным адресам расходуется 950 000 экземпляров, из них 225 000 - бесплатно. Так журнал выполняет свое обещание способствовать повышению общего уровня грамотности населения.

Этот метод «скрытого обучения» прижился, и в результате процент продливших подписку новичков оказался самым высоким среди всех изданий группы «Тайм/Лайф».

Проблемы возникают с продлением подписки на третий год, поскольку средний возраст начинающих - одиннадцать с половиной лет, а к четырнадцати годам они начинают воспринимать себя как взрослых и отказываются от атрибута своего «детства». Шон Герл, директор по развитию в отделе потребительского маркетинга «СИ фор кидз», говорит, что одной из его задач является нахождение более эффективных способов передачи подписчиков по эстафете родительскому журналу.

«Инсайдер Осентикс» дает ЛЮДЯМ возможность приобрести такую же спортивную одежду, какую носят их кумиры.

Забивая трудный гол

В то самое время, как «Спортс Иллюстрейтед» уговаривает рекламодателей и читателей вкладывать в журнал деньги, он сам инвестирует в читателей. Недавно журнал заключил сделки с NBA и NFL, согласно которым «СИ» будет заведовать базами данных обеих лиг.

«Спортс Иллюстрейтед» будет иметь доступ к базам данных и использовать содержащиеся в них имена и адреса в ходе своих рекламных кампаний. Лиги получают соответствующие отчисления. «СИ» также обязуется помогать лигам в достижении их маркетинговых целей.

Кроме того, лиги получают доступ к базам данных «Спортс Иллюстрейтед», в которых содержится информация о подписчиках, бывших подписчиках и покупателях товаров по каталогу, классифицированная по командам и лигам. Каждая команда даже получит бесценный список своих «неместных», переехавших поклонников. Всего в новой базе данных планируется иметь порядка семи миллионов имен.

По мере развертывания проекта «Спортс Иллюстрейтед» надеется узнать больше о потенциальных подписчиках. Расходы на создание и поддержание базы удастся сократить за счет упомянутых соглашений с лигами и предоставления им помощи в управлении их собственными базами данных. Так считает Стивен Шур, ответственный за проект.

Шур надеется, что он сможет продавать пакеты спортивных игр для показа на каналах кабельного телевидения, видео, запечатлевшие лучшие моменты, такие периодические издания, как книги, кассеты, фильмы. Если это работает, Шур надеется приобрести больше но-



вых читателей посредством почтового и телефонного маркетинга, урезав тем самым расходы на дорогостоящую телевизионную рекламу.

«Свистать газеты наверх!»

Хотя «Спортс Иллюстрейтед» - издание узконаправленное, а газеты, как правило, имеют более широкий профиль, в обоих случаях применяются сходные методы продаж, например, бесплатный пробный экземпляр. Разумеется, есть и свои отличия. Так, «СИ» чаще газет полагается на телевизионную рекламу и на прямую почтовую рассылку, в то время как газеты, скорее, предпочитают командный маркетинг.

Поскольку «СИ» (и журналы вообще) вынуждены обращаться к дорогим рекламным каналам, они разработали свои способы оценить экономический эффект, отдачу от применяемых видов рекламы.

Прежде чем раскрутить очередную кампанию, журналы проверяют ее на маленьких группах. Они подробно сегментируют своих читателей и подгоняют рекламную акцию так, чтобы она точно обыгрывала потребности и желания каждой группы.

По мере того как тираж газеты падает, продукт все плотнее сосредоточивается в одной нише - среди тех людей, которым нравится читать новости, напечатанные на бумаге, которую им доставляют к самой двери. Другим же людям может быть приятней узнавать те же новости по радио, а кому-то - по телевизору, а еще кто-то читает новости в Интернете.

Может случиться и так, что в одном лице мы имеем любителя нескольких новостных каналов. Некоторые клиенты предпочитают, чтобы их держали в курсе событий электронные

СМИ, но определенную информацию (такую, как сведения о путешествиях и еде) они привыкли читать в газетах.

Ключом к успеху служит сегментация рынка. Вполне возможно, что газетам придется перенять подход «Спортс Иллюстрейтед» по мере усиления тенденции читателей получать разные виды информации из разных источников. Тогда газетам придется научиться так же хорошо оценивать возможную отдачу конкретной рекламной кампании и подгонять рекламные акции под строго выделенный тип аудитории.

Возможно, они поймут, что не существует единого подхода к продлению подписки, который одинаково устраивал бы всех клиентов и что неплохо было бы иметь свою программу для каждого сегмента рынка.

Лучшие приемы «Спортс Иллюстрейтед»

Текущая аудитория подписчиков по финансовым причинам можно уменьшить, предлагая серию товаров разного качества и разной цены

«Спортс Иллюстрейтед» сегментирует клиентов по источнику их приобретения. Два основных канала - это маркетинг через агентства и по телевидению. Первая группа подписчиков обычно получает журнал со скидкой в течение определенного, довольно короткого срока. Вторая группа покупает нормальную годовую подписку за 80 долларов.

Клиенты, пришедшие после телевизионной кампании, как правило, более выгодны. Кроме того, они чаще продлевают подписку. «Спортс Иллюстрейтед» привлекает таких читателей, фокусируя их внимание на особых предложениях или призах (видеозапись), эмоциях (привязка к конкретному спортивному событию) и решениях проблем (праздничное рекламное объявление). Комбинация любых этих элементов может оказаться весьма эффективной.

Поскольку подписчики этой группы с самого начала покупают журнал за добавочную (по сравнению со сниженной) цену, им психологи-

чески проще согласиться продлить подписку, чего не скажешь о тех клиентах, которые с самого начала чувствовали приближение момента, когда кончится их скидка и придется платить больше. Далее, «телевизионные» подписчики, как правило, лучше относятся к самому журналу еще до того, как откликнутся на рекламное объявление. Статистика показывает, что такие клиенты в целом богаче, среди них чаще встречаются управляющие, причем мужчины.

Срочный ответ на рекламную акцию, особенно если она играет на эмоциях, может снизить степень чувствительности к цене. «Если вам удалось вызвать бурю эмоций, люди меньше обращают внимание на цену», - говорит Ларри Роуэн, помощник директора отдела потребительского маркетинга.

Реклама подыгрывает страстям людей, будь то поклонение кумирам, наслаждение драматическими моментами или любовь к команде. Один финансовый журнал выпустил рекламную серию, слоганом которой было: «А вы контролируете свои деньги?» Успех этой кампании был обеспечен тем обнаруженным в ходе исследований фактом, что люди в общем-то боялись потерять контроль за собственной жизнью и финансами. Как показало исследование, люди были уверены, что все, кроме них, только и делают, что «гребут деньги»; журнал выстроил рекламу так, чтобы предложить способ уменьшить этот страх. Этим способом был сам журнал.

Используйте «приманки» и призы, чтобы привлекать читателей такими нецензовыми факторами, как эмоции и верность команде

«Спортс Иллюстрейтед» располагает широким спектром призов, которые он умело употребляет для продвижения различных рекламных предложений. Эти вещи отвлекают внимание клиента от фактора цены и подчас могут оправдать более высокую стоимость подписки. Например, телевизионные приманки (вкрапления свежих воспоминаний о важной игре в рекламный ролик) вызывают четкий эмоциональный ответ. Еще лучше видеопризы, так как в них эмоциональная реакция удобно сочетается с новыми рекламными предложениями. Примером такого приза может служить кассета с фильмом о Майкле Джордане. Читатели «Спортс Иллюстрейтед», заплатившие 80 дол-

ларов за годовую подписку, получают «коллекционную» видеозапись, где Майкл фигурирует во всей своей баскетбольной красе.

Чтобы лучше распорядиться своими ресурсами, подсчитайте чистый доход с одного нового клиента для каждого канала рекламы

«Спортс Иллюстрейтед» вычисляет чистый доход с каждого клиента по разным каналам приобретения (ТВ-реклама, прямая рассылка, продажи агентств и т.д.). Затраты на кампанию вычитаются из вырученной суммы (количества проданных подписок). Эти сведения помогают менеджерам эффективнее размещать рекламные фонды.

Каждый рекламный канал обязан подсчитывать прибыльность каждой конкретной акции. Акции затем ранжируются, самые доходные идут первыми. Например, маркетинговая группа, работающая с ТВ-рекламой, подсчитывает стоимость изготовления и размещения объявления, после чего вычитает полученную сумму из общей прибыли, рассчитанной как совокупный доход от всех подписок, проданных на основе данного объявления. Группа проделяет такую работу относительно всех объявлений, учитывая стоимость кампании в целом.

Ранжированные по степени прибыльности рекламные акции помогают отбирать наиболее эффективные пути вложения маркетинговых долларов. Один, два и три года спустя проводится анализ «прочности» (верности) подписчиков, приобретенных по каждому из рекламных каналов, и отбираются наиболее прибыльные для клиентов разного «стажа» рекламные серии.

Согласуйте действия по маркетингу с сезонными колебаниями читательских интересов

Сезонные колебания интересов спортивных болельщиков учитываются в «Спортс Иллюстрейтед» при разработке кампаний по приобретению новых читателей и подписчиков. Поскольку большинство видов спорта привязаны к определенным временам года, болельщики в эти периоды наиболее чувствительны к упоминанию именно этих видов спорта. Так, в весенних и летних маркетинговых кампаниях упор делается на бейсбол, в осенних - на американский футбол, в зимних - на хоккей.

Отдавайте себе отчет в том, чем отличаются ваши клиенты по таким показателям, как текучесть и желание продлить подписку

«Спортс Иллюстрейтед» ведет статистику текучести и возобновления подписки для всех сегментов своей клиентуры. Эти сведения используются при разработке соответствующих маркетинговых кампаний. Например, клиенты, пришедшие после ТВ-рекламы, как правило, держатся дольше тех, кто пришел из сторонних каналов, таких, как агентство «Паблшерз Клиринхаус». Одна из главных причин этого - разница в стоимости подписки. Клиенты, завербованные через агентства, часто принимают решение о подписке на журнал именно благодаря более низкой цене - со скидкой. Поэтому им бывает труднее убедить себя выложить дополнительные деньги, когда приходит время продлить подписку. А «телевизионные» клиенты с самого начала платят полную стоимость. И поскольку им не надо ничего «доплачивать», их потом легче убедить продлить подписку, подчеркивая достоинства журнала или предложив еще один приз.

Разработайте специфические стратегии по удержанию подписчиков различных категорий

«Спортс Иллюстрейтед» имеет программу по продлению подписки, которая работает с 25 или 30 разными сериями маркетинговых материалов. Эта стратегия включает 9 разных подходов, которые нацелены на разные категории читателей и применяются на разных этапах «жизненного цикла» отношений подписчика и журнала. Так, одни и те же материалы не будут использованы при работе с людьми, продлевающими подписку впервые, и с теми, кто делает это в четвертый раз.

Первый этап - это стадия обращения человека в «веру» в «Спортс Иллюстрейтед». Во время первого продления подписки на «СИ» читатели сегментируются по каналу приобретения и по цене подписки. Так, например, «телевизионные» подписчики получают иное рекламное обращение, чем клиенты, пришедшие через канал агентств. Вторая стратегия сегментации также оказывает влияние на со-

держание маркетинговой кампании. «Спортс Иллюстрейтед» воспользуется сведениями о предпочитаемых клиентом видах спорта и в рекламных материалах будет подчеркивать именно эти предпочтения. Эта стратегия может учитывать сезонный фактор для сосредоточения маркетинговых усилий на том времени года, когда предпочитаемый клиентом вид спорта в самом разгаре. Кроме того, будут высланы особые «коллекционные» выпуски журнала о данном виде спорта.

Непрерывно проверяйте используемые вами стратегии удержания подписчиков, чтобы отбирать наилучшие

«Спортс Иллюстрейтед» придумал много способов проверить действенность стратегий удержания и отсеять менее эффективные. Во время очередного цикла несколько серий проверяются по ряду параметров, таких, как источник, цена, выплаченная сумма и т.д. Так, в зависимости от предложенного способа оплаты («пришлите счет позже», кредитная карточка, оплата по частям и т.п.) будут получены совершенно разные ответы клиентов.

Чтобы обеспечить статистическую достоверность данных, «Спортс Иллюстрейтед» тестирует каждую рекламную серию минимум на 7 000 - 10 000 подписчиков. Кроме того, «Спортс Иллюстрейтед» сотрудничает с другими журналами, принадлежащими корпорации «Тайм», что позволяет координировать исследования и тестирование. В этой группе изданий одновременно проходит не менее 100 - 150 маркетинговых тестов.

Обеспечьте свободный проход информации между подразделениями, отвечающими за приобретение клиентов, и службами, занимающимися их удержанием, чтобы не допустить конфликта обязательств

Менеджеры «Спортс Иллюстрейтед» планируют кампании по сохранению подписчиков задолго до их официального развертывания. Это необходимо для того, чтобы иметь достаточно времени для согласования работы с группами по вербовке подписчиков. Например, если по телевидению весной должна пройти рекламная серия, группа по удержанию клиентов должна

знать, что именно будет предложено, чтобы случайно не предложить менее ценный приз или менее выгодные условия.

Повышайте экономический эффект от акций по удержанию подписчиков, концентрируясь на первой волне продлений подписки

В «Спортс Иллюстрейтед» знают, что самые выгодные условия на продление подписки можно получить у тех, кто это делает на ранних стадиях. Чтобы добиться желаемого ответа, «Спортс Иллюстрейтед» задействует свои лучшие рекламные предложения на этом этапе. Все виды «особых предложений» придерживаются на крайний случай. Первая и вторая волны продлений самые выгодные для журнала, но количество положительных ответов наиболее велико в третьей и четвертой волнах.

Для каждой группы клиентов разработаны свои подходы к первой волне. Большинство подписчиков получают уведомление о возможности продлить подписку еще за шесть месяцев до истечения срока подписки. Средняя продолжительность рекламной серии - восемь месяцев: начинается она за шесть месяцев до и заканчивается спустя два месяца после окончания подписки. Акции включают в себя телемаркетинг, прямую рассылку журнальной обложки в упаковке.

Разрабатывайте свои продукты так, чтобы удовлетворить запросы потребителя, которые определяются в ходе маркетинговых исследований

«Спортс Иллюстрейтед» уже много лет пользуется своими спортивными видеозаписями в целях продвижения журнала на рынке, и записи эти всегда вызывали у клиентов большой интерес. В 1991 году «СИ» впервые выпустил видеокассеты как часть рекламного предложения для подписчиков (и не только). В 1993 кассеты начали продавать отдельно, используя для рекламы свободные площади в журнале. И, наконец, в 1994 году появился официальный каталог. Исследования показали, что читатели «СИ» хотели быть частью мира спорта. Они хотели оказаться на спортивной арене, в раздевалке - везде. Журнал и кассеты были призваны помочь им в этом. Для достижения этой цели «Спортс Иллюстрейтед» заключил соглаше-

ния с официальными спортивными организациями, такими, как Национальная футбольная лига. В соглашениях оговаривалась возможность продавать подлинную спортивную атрибутику. Те же самые шлемы, какими пользуются профи, вы могли купить через каталог. Вывод читателя: «Спортс Иллюстрейтед» вплотную приблизит вас к вашей любимой команде.

«Спортс Иллюстрейтед» два раза в месяц проводит опрос читателей о качестве и содержании выпусков, чтобы иметь основу для дальнейшего развития. Подобные опросы показали, что американский футбол является ведущей темой журнала, одной из самых важных для читателей. Именно поэтому большая часть каталога посвящена футбольной атрибутике. Помимо опросов о содержании и оформлении, «Спортс Иллюстрейтед» регулярно исследует эффект от своих обложек и анализирует рейтинги спортивных событий Нильсона, чтобы лучше понять основные интересы населения.

Сегментируйте клиентов и подгоняйте продукты и предложения под выявленные ниши

«Спортс Иллюстрейтед» выявил одну такую нишу: клиентов, которые одновременно и выписывали журнал, и приобретали товары по каталогу. Этим людям пригласили стать членами особого «Клуба Посвященных», или «Инсайдерз Клуб». В этом клубе состоят отборные, с точки зрения «СИ», клиенты: многолетние подписчики, горячие поклонники спорта (фанаты) и те, кто покупает по каталогу «СИ». Журнал поощрил их преданность, разработав особые предложения и выпустив специализированные каталоги.

Эти новые каталоги составлялись с учетом сведений, собранных при поиске в доступных «СИ» базах данных. Например, клиенты, которые обозначены как болельщики команды «Даллас Каубойз», получают каталог с товарами, носящими логотип этой команды.

Перекрестная продажа товаров (несколько видов товаров - одному клиенту) повышает лояльность и уменьшает текучесть клиентуры

«Спортс Иллюстрейтед» обнаружил, что каталог - замечательное средство для новых перекрестных продаж. «СИ» использует адреса

подписчиков, чтобы продавать товары из каталога, и адреса покупателей-неподписчиков, чтобы продавать подписку на журнал. Было отмечено, что уровень текучести среди тех, кто не купил ничего по каталогу, выше, чем среди тех, кто приобрел несколько вещей. Примерно 25-30% подписчиков «СИ» заказывают хотя бы одну вещь через каталог.

Маркетинговые усилия надо направлять в соответствии с информацией о предпочтениях и склонностях потребителя, выявленных в ходе исследований

«Спортс Иллюстрейтед» установил, что канал, по которому был приобретен тот или иной подписчик, говорит многое о его склонности покупать или не покупать предлагаемые в каталоге товары.

Например, те читатели, которые пришли после рекламных кампаний по каналам ТВ (сеть ESPN), скорее всего, готовы приобрести спорттовары. Их адреса зачисляются в список приоритетной рассылки, и каталог они могут получить уже через 4 - 6 недель после первоначальной подписки. Что же касается подписчиков, пришедших из третьих источников (агентств), то им каталог может и не высылаться вовсе.

Повышайте уровень продаж, разрабатывая новые популярные товары и услуги

Служба уличных продаж (работающая на газетные киоски) «Спортс Иллюстрейтед» помогает компании поднять уровень продаж за счет таких популярных продуктов, как «В купальных костюмах» (Swimsuit Edition) и серии «Спортс Иллюстрейтед представляет». Выпуск «В купальных костюмах» расходуется тиражом в 1,5 миллиона экземпляров против 1 миллиона копий обычного выпуска «Спортс Иллюстрейтед», продаваемого в киосках. Серия «Спортс Иллюстрейтед представляет» состоит из ряда «коллекционных» номеров, каждый из которых посвящен определенному крупному событию либо определенному виду спорта. Например, «Спортс Иллюстрейтед» может подготовить такой выпуск специально к открытию футбольного сезона или посвятить его мировому чемпионату. Таких номеров выходит не более шести в год. Они хорошо отве-

чают интересам читателей, поскольку в деталях освещают профессиональный (футбол, баскетбол, бейсбол и хоккей) и университетский спорт (футбол и баскетбол).

Обеспечьте свободный проход информации между всеми подразделениями с целью максимального использования всех возможностей для продаж

Объем розничных продаж «Спортс Иллюстрейтед» (в киосках) возрастает на 25% в случае, если выпуски, представляющие особый интерес для жителей определенного региона, распространяются там своевременно и в достаточном количестве. Чтобы такая быстрая реакция оказалась возможной, менеджеры всех подразделений должны поддерживать четкую связь. Как только редакция решает, что будет главной темой следующего выпуска, они ставят в известность отдел распространения, чтобы там могли предвидеть возможную реакцию на публикацию данного материала.

Добивайтесь сотрудничества между подразделениями, чтобы они помогали друг другу расти

Управляющие «Спортс Иллюстрейтед» воспользовались феноменальным успехом издания «В купальных костюмах». Его тираж в 1,4 - 1,6 миллиона экземпляров позволяет обратиться к очень широкой аудитории. Когда в это издание случайно поместили купон на «Спортс Иллюстрейтед фор кидз», подписка на детский журнал неожиданно выросла. Теперь менеджеры «Спортс Иллюстрейтед» продолжают искать аналогичные рекламные рычаги, чтобы употребить их на благо организации.

Собирайте «портреты» типовых групп клиентов и выпускайте свой продукт в нескольких вариантах, чтобы отвечать интересам каждой группы

«Спортс Иллюстрейтед» накапливает большое количество разнообразной информации о

своих клиентах. Одним из наиболее весомых критериев, по которому происходит разделение групп, является предпочитаемый подписчиком вид спорта - хоккей, футбол, баскетбол и т.д. «Спортс Иллюстрейтед» пользуется этой информацией для того, чтобы оказать дополнительную услугу - отправлять подписчикам номера со вставками, полностью посвященными тому или иному виду спорта. Около 700 000 клиентов получают дополнительные обзоры NFL, 200 000 - репортажи о NBA и 450 000 интересуются гольфом. «Спортс Иллюстрейтед» находит эту услугу полезной для повышения удовлетворенности читателей, их лояльности к журналу и, в конечном итоге, для удерживания подписчиков. Тех подписчиков, которые указывают свой любимый вид спорта при оформлении вторичной подписки, информируют, что они будут получать вставки с материалами по этому виду спорта.

«Спортс Иллюстрейтед» использует свою обложку (в упаковке) для дальнейшей дифференциации продукта. На упаковке могут быть указаны разнообразные рекламные предложения для разных групп читателей, подобранные на основе географических и демографических данных. Также обложки используют для сбора сведений о читателе посредством анкет и для рекламы дополнительных услуг «Спортс Иллюстрейтед», таких, как вставки об избранном виде спорта.

Сегментация клиентов позволяет точнее направлять действия службы по удержанию клиентуры

«Спортс Иллюстрейтед фор кидз» прилагает все усилия для того, чтобы внести в базу данных дату рождения своих подписчиков. Эта информация полезна при планировании кампаний по возобновлению подписки. Например, поскольку 14-летние подростки редко проделывают подписку, на них и тратится меньше всего сил и средств. Вместо обычной маркетинговой обработки их пытаются переориентировать на взрослое издание.

«Ю-эс-эй-эй»:

На службе у вооруженных сил

Армия всегда старается заботиться о себе сама. Именно об этом думали майор Вильям Генри Гаррисон и 24 его товарища-офицера в 1922 году, когда создавали Автомобильную ассоциацию армии Соединенных Штатов (Ю-Эс-Эй-Эй). Целью ассоциации было помочь офицерскому составу получить страховку, что было в то время нелегким делом, поскольку офицеры часто переезжали с места на место.

Сегодня «Ю-эс-эй-эй», иначе известная как «Юнайтед», является пятой по величине национальной автомобильной страховой компанией, четвертой в страховании жилищ и одной из пяти крупнейших ссудо-сберегательных (savings and loans) ассоциаций. В компании насчитывается 14 000 служащих и почти три миллиона клиентов-членов. Компания добилась завидного уровня удержания клиентов: 95% по страхованию собственности и страхованию от несчастных случаев, 98% по страхованию жизни и 90% среди держателей акций взаимных фондов компании (mutual funds).

Такой низкий процент текучести клиентов характерен для всех компаний в составе «Ю-эс-эй-эй». Например, компания по страхованию жизни удерживает клиентуру на уровне 98%. Компания по страхованию собственности и страхованию от несчастных случаев имеет показатели 94,7% (для членов) и 93% (для ассоциированных членов). Ее ближайший конкурент, «Стейт Фарм» и «Олстейт», имеет аналогичный показатель (несколько более 90%). Взаимные фонды компании сконцентрированы в руках одних и тех же владельцев в 90% случаев (верхний предел - 94%). Примерно 90% членов продлевают свои полисы по мере их истечения.

Компания добилась такой высокой лояльности клиентов без какого-либо формального плаца. Основной акцент делался на налаживание отношений с клиентами.

«Ю-эс-эй-эй» очень продуманно строит отношения со своими клиентами. Сотрудники проходят как минимум четырехмесячное обучение до того, как их допустят к самостоятельной работе с клиентами. Поскольку клиентуру компании составляют исключительно офицеры действующей армии и запаса плюс члены их семей, новые сотрудники должны научиться обращаться к офицерам по уставу. При каждом контакте с клиентами «Ю-эс-эй-эй» выказывает им уважение.

«Когда мы пишем «Член Ассоциации», мы не забываем про заглавные буквы», - говорит Стэнли Полк, директор по корпоративным исследованиям. Такое обращение на самом деле уместно, поскольку «Ю-эс-эй-эй» является взаимной страховой компанией, члены которой действительно владеют ее частью.

И хотя формально «Ю-эс-эй-эй» не связана ни с правительством, ни с каким-либо военным ведомством, многие ее клиенты (члены) убеждены, что имеют дело с военной структурой, главная задача которой - блюсти интересы своих членов. И они доверяют компании. А «Ю-эс-эй-эй» делает все возможное, чтобы оправдать это доверие.

Вот несколько примеров:

Когда ураганы угрожали восточной части США, «Ю-эс-эй-эй» отслеживала путь циклона и покупала время на радиостанциях для предупреждений в тех районах, где ожидалось прохождение урагана. После стихийного бедствия компания покупала время, чтобы сообщить пострадавшим, как можно связаться с представителями компании, уже прибывшими в регион.

Хотя компания формально не связана ни с правительством, ни с каким-либо военным ведомством, многие ее члены убеждены, что имеют дело с военной структурой.

Когда армия отправилась воевать с Ираком, большинство страховых компаний отказались выдавать военным полисы о страховании жизни. «Ю-эс-эй-эй» же продолжила это делать, хотя и ограничила сумму дополнительных выплат 50 тысячами долларов.

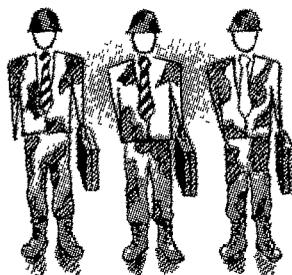
Кроме того, в полисе на страхование жизни в этой компании никогда не бывает ограничений типа «кроме смерти в результате военных действий».

По закону, если солдат послан за границу, с баланса на счете его кредитной карточки нельзя взимать процентную ставку свыше 6%. Многие страховые компании требуют, чтобы солдат сам позаботился о поправке. «Ю-эс-эй-эй» делает это за него, автоматически внося поправку на карточки, выданные ее дочерним банком. Компания также снижает страховые сборы с запаркованных транспортных средств военнослужащих на время их участия в боевых действиях.

«Ю-эс-эй-эй» добилась успеха, верой и правдой служа своим членам. Стратегии продаж основаны на репутации фирмы и не требуют особых рекламных кампаний или службы сбыта. Вместо этого «Ю-эс-эй-эй» предлагает свои услуги и продукты непосредственно клиентам (обычно по почте). Компания обслуживает более 95% всех офицеров действующего состава, и более половины продаж происходят по личной рекомендации.

Войдите в семью «Ю-эс-эй-эй»

Компания «Ю-эс-эй-эй» по страхованию собственности и страхованию от несчастных случаев обслуживает закрытый рынок военных офи-



церов и их семей. В связи с сокращением численности войск, компания рассматривает возможность расширить операции, выйдя на рынок неофицерского состава. Она также намерена более активно продвигать свои товары среди членов семей офицеров, то есть ассоциированных членов «Ю-эс-эй-эй».

Прочие продукты «Ю-эс-эй-эй», такие как взаимные фонды и страхование жизни, предлагаются на открытом рынке широкой публике. И независимо от того, как вы стали членом «Ю-эс-эй-эй», вы скорее всего приобретете одну из дополнительных услуг. Например, 60% всех членов компании имеют кредитную карточку «Ю-эс-эй-эй».

На военном рынке уровень дохода и образования превышает средний. Члены семей по этим показателям находятся чуть ниже самих офицеров, но все же выше среднего уровня. Продавать офицерам выгоднее всего - это дает компании полезную статистику по возрасту, образованию и доходам ее клиентов (в зависимости от звания).

Когда офицер приобретает страховой полис, компания пытается получить первичную информацию о новом члене. В зависимости от типа полиса компания может получить сведения о составе семьи, доходах, недвижимости и частной собственности. Если новый член покупает часть взаимных фондов или берет заем в дочернем банке компании, о нем можно получить еще больше информации.

Среди множества сведений о клиенте компания выделяет 15 ключевых элементов, таких, как имя, пол и дата рождения. Когда клиент обращается к представителю компании, эти данные верифицируются компьютерной системой. Если что-то не в порядке, система привлекает к

этому факту внимание сотрудника. Информация, собранная о клиенте, впоследствии служит основой для построения отношений с ним.

Знание – сила

Длительный опыт работы и база данных, содержащая сведения о миллионах членов, позволяют «Ю-эс-эй-эй» относить нового клиента к той или иной группе и предсказывать его поведение. Компания выделяет 4 основные группы и может рассчитать склонность представителей каждой группы к приобретению любого из почти сотни продуктов компании.

«Ю-эс-эй-эй» ежеквартально исследует 10% клиентуры по 2400 параметрам. Раз в месяц по 130 параметрам исследуется весь корпус клиентов. Эта информация нужна для выявления тенденций.

Эти сведения показывают, что было сделано клиентами и как можно предвосхитить их потребности в ближайшем будущем. «Ю-эс-эй-эй» регулярно проводит опросы клиентуры и организует фокус-группы. Исследовательский персонал «Ю-эс-эй-эй» в составе 25 человек одновременно выполняет порядка 60 таких акций.

Проектом первойшей значимости является стандартный опросник, рассылаемый ежегодно разным группам информантов. Сами вопросы меняются редко, хотя опросники составляются индивидуально для каждого вида услуг и типа продукта. Главное, что в них выясняется – это степень удовлетворенности работой компании и отношение к страховой индустрии вообще. Сопоставляя полученные результаты с данными, накопившимися за долгие годы, компания может оценить собственный прогресс и изменения в индустрии.

Компания также выясняет, что думают ее члены о конкретных продуктах и услугах. Если нужны более детальные сведения, задействуются фокус-группы.

Некоторым позвонившим в течение дня клиентам почтой отправляется опросник. Ответы помогают оценить качество обслуживания и посмотреть, все ли потребности членов компании удовлетворены.

В ходе одного исследования было выявлено определенное недопонимание между операторами компании и клиентами. Если у клиента возникала проблема, для решения которой нужно было поднять ряд документов, представитель компании обещал перезвонить в течение суток. Но для клиентов это звучало как «мы перезвоним вам в течение дня», то есть еще до завтра. И если ожидание их не оправдывалось, некоторых клиентов это, мягко говоря, расстраивало. Чтобы избежать подобного недопонимания, операторов теперь обучают четче указывать время ответного звонка.

«Ю-эс-эй-эй» накапливает информацию, на основе которой в дальнейшем строит отношения с клиентами. Именно отношения играют заметную роль для удержания клиентуры. Они также помогают продавать больше продуктов и услуг.

Пожизненное обслуживание

Когда дети членов «Ю-эс-эй-эй» приближаются к возрасту, в котором можно сдать экзамены на водительские права, компания высылает им материалы о безопасном вождении. К тому времени марка «Ю-эс-эй-эй» им уже знакома, поскольку еще с трехлетнего возраста они имели возможность получить тот или иной материал из «Ю-эс-эй-эй», например, видеокассету о личной безопасности. Журнал для детей в возрасте от 9 до 13 учит детей пользоваться «Банком родителя».

Такой подход хорош тем, что он, во-первых, веселый, популярный и полезный, а во-вторых, не вызывает впечатления «всучивания» товара. «Ю-эс-эй-эй» начала свой путь с концепции, отраженной в слогане «Пожизненное обслуживание для вас и ваших детей». Эта надпись, сопровождающая товарный знак «Ю-эс-эй-эй», есть краткое изложение цели компании: «способствовать финансовой безопасности членов ассоциации посредством предоставления в их распоряжение лучших на рынке финансовых продуктов и услуг».

«Ю-эс-эй-эй» не является акционерной компанией и поэтому может позволить себе не

гнаться за прибылью, а вкладывать средства в развитие новых программ, что призвано способствовать росту компании.

Лучший пример - это новый тип услуги по покупке товаров со скидкой. Компания предлагает пострадавшим клиентам приобрести для них вещи на замену вышедших из строя. Крупные размеры «Ю-эс-эй-эй» позволяют ей совершать покупки по оптовым ценам. Логическим развитием данной услуги стало создание покупательского членского клуба, через который можно заказать что угодно - от междугородных звонков до автомобилей - со скидками. Поэтому неудивительно, что клиенты подчас воспринимают деловое предложение о продаже как прямую выгоду для себя.

Если у клиента случилась авария или его машина отъездила свой век, компания автоматически проверяет его на пригодность к выдаче ссуды в дочернем банке «Ю-эс-эй-эй». Если клиент отвечает определенным требованиям, вместе с денежной компенсацией ущерба он получает заранее одобренное обращение к банку о предоставлении ссуды. Для многих клиентов это - знак заботы компании об их удобстве, помощь в скорейшем возвращении к свободе передвижения, а вовсе не способ продать заем.

Такой взгляд возможен лишь потому, что между компанией и клиентом существуют особые, «близкие» отношения. Но в «Ю-эс-эй-эй» отдают себе отчет в том, что прекрасные отношения легко расстроить. Не оправдай компания доверие клиентов хоть раз, и на нее будут смотреть как на друга, который ударил в спину. Наладить все заново было бы нелегко.

И все же особые отношения с клиентами дают компании дополнительные возможности продавать продукты и услуги. Когда член ассоциации звонит с просьбой увеличить сумму страхования жизни в связи с прибавлением в семье, «Ю-эс-эй-эй» попробует предложить ему тот или иной вид ценных бумаг (взаимных фондов), которые пригодились бы для оплаты образования будущего студента. Покупка автомобильной страховки для старшего ребенка вызовет предложение заодно купить ему и кредитную карточку.

Сотрудники, обслуживающие клиентов, специально обучены распознавать подобные дополнительные возможности для продаж. Попытка может быть предпринята тут же, по телефону. Если этого не происходит, в базе данных появляется пометка о потенциальной возможности. Компьютеры проверяют наличие таких пометок каждую ночь и автоматически составляют подходящее предложение, чтобы затем отправить его по почте.

Компания стремится к тому, чтобы ее усилия направлялись на достижение важных для ее клиентов целей. Она хочет быть полезной. Имеются даже премии для тех членов, которые приводят в ассоциацию новых клиентов.

Какие уроки могут извлечь газеты?

Между газетами и «Ю-эс-эй-эй» существует много различий, которые прежде всего касаются как самого продукта, так и количества предлагаемых услуг. Тем не менее существует и ряд схожих моментов:

- И те и другие поддерживают базу данных, в которой отмечается вся история клиента (его транзакций).
- И те и другие сами занимаются продажами, хотя издатели газет иногда перепоручают заботы о продажах фирмам-распространителям.
- В обоих случаях прямая связь с клиентами осуществляется по телефону.

Газеты могли бы поучиться у «Ю-эс-эй-эй» следующим вещам:

- Вкладывать средства в персонал. «Ю-эс-эй-эй» держит в штате 159 инструкторов, работающих полный рабочий день, и тратит 19 миллионов долларов в год на профессиональное обучение. А это 2,7% от объема продаж, или вдвое больше, чем в среднем по отрасли (по сведениям журнала «Форчун»). Обучение позволяет сотрудникам обслуживать клиентов таким образом, что это идет на пользу и клиентам, и компании. После программы обучения

служащие находят свою работу более привлекательной. «Ю-эс-эй-эй» попала в список 100 лучших американских компаний с точки зрения их работников. Текучесть кадров в 1968 году составляла 42%, к 1996 она упала до 6%. Такое серьезное улучшение, как считают в фирме, произошло благодаря новой системе обучения и руководству, которое стало больше прислушиваться к мнению сотрудников. Служащие имеют четырехдневную рабочую неделю с продолжительностью дня 9,5 часов; им созданы условия для отдыха и досуга. Все это способствует тому, что служащие дольше работают в компании. В результате «Ю-эс-эй-эй» получает преимущество более опытного персонала и более высокий возврат по инвестициям в обучение.

■ Использовать технологии как стратегию. «Ю-эс-эй-эй» рассматривает свои информационные системы как техническое преимущество. Они позволяют компании лучше разбираться в своей клиентуре и делать предложения об услугах в наиболее благоприятное время. Эти системы также снижают затраты компании, поскольку документооборот происходит исключительно в электронной форме. Когда обслуживающий клиента сотрудник запрашивает письмо, написанное клиентом, ему достаточно нажать пару клавиш, и письмо появится на экране.

■ Налаживать и поддерживать доверительные отношения с клиентами. «Ю-эс-эй-эй» извлекает важнейшую информацию о потребностях своих клиентов из результатов исследований и систем, специально разработанных для обеспечения обратной связи с клиентами. Обработав данные обратной связи, компания немедленно реагирует. Быстрее всего производятся изменения в том, что касается подходов к обслуживанию. В отношении старых, проверенных систем компания избегает спешки. Диалог с клиентами «Ю-эс-эй-эй»

строит, опираясь на регистрацию мнений и пожеланий клиентов и показатель эффективности своей реакции. После очередного улучшения компания спрашивает у клиентов, стали ли их потребности удовлетворяться лучше.

■ Постоянно совершенствовать формы своей деятельности. И хотя операции и процедуры «Ю-эс-эй-эй» строго регламентированы, в них изначально заложена ориентация на преобразования. Компания готова к изменениям на рынке, в стане конкурентов и в потребностях своих клиентов. Фирма старается заранее разрабатывать продукты и услуги, отвечающие будущим запросам потребителей, чтобы сделать отношения клиентов и компании более ценными.

Многие из вышеупомянутых подходов могут быть позаимствованы газетами. Опыт работы газеты «Теннессиан» из города Нашвилл убедительно показал, как исследования, направленные на выяснение информационных потребностей читателей, могут резко поднять тираж. А в «Репозитори» из города Кантон, штат Огайо, сумели улучшить обслуживание и повседневные операции посредством диалога с сотрудниками и уверенности в их поддержке.

Со временем газеты введут у себя такие системы, которые позволят лучше управлять информацией, необходимой для подлинного диалога с клиентами, для того, чтобы сделать отношения с ними более значимыми.

Лучшие приемы «Ю-эс-эй-эй»:

Перед развертыванием новых услуг и продуктов проводите пилотные исследования

Сейчас «Ю-эс-эй-эй» расширяет номенклатуру своих продуктов и услуг с целью вовлечения неофицерского состава. Оптимизация освоения этих новых рынков потребовала разделения процесса на этапы. Первые шаги были

предприняты в Германии, и этот опыт опробуют в шести штатах, прежде чем он будет распространен на территорию всей страны. Одной из целей поэтапного развертывания является предварительное обследование рынка, своего рода маркетинговая разведка. «Ю-эс-эй-эй» планирует закончить процесс к 1998 году.

Система оплаты и поощрений должна направлять действия сотрудников в русло удовлетворения пожеланий клиентов

«Ю-эс-эй-эй» проводит много исследований по выяснению предпочтений членов ассоциации. Так, было обнаружено, что клиенты не любят, когда их торопят или на них оказывают давление в ситуации заключения сделки. Чтобы создать более приемлемое для клиентов окружение, «Ю-эс-эй-эй» применяет простую систему оплаты, исключая комиссионные. Такой подход ориентирует сотрудников на спокойное обслуживание, что нравится клиентам.

Перекрестные продажи (один клиент - несколько продуктов) помогают удерживать клиентов и повышают их удовлетворенность

«Ю-эс-эй-эй» подчеркивает важность перекрестных продаж. Руководство компании убеждено, что члены ассоциации дольше сохраняют лояльность, если их обслуживание выиграет от предоставления большего количества услуг и продуктов. Шестьдесят процентов основного состава клиентуры пользуются по меньшей мере двумя видами услуг компании. Перекрестные продажи рассчитаны прежде всего на основной состав и на армейских офицеров, то есть на тех, кто отвечает требованиям для страхования собственности /страхования от несчастного случая.

Соотносите ввод новых услуг и продуктов с исследованиями предпочтений клиентуры

Новые услуги предлагаются не всем сразу. До начала развертывания новых программ компания проводит исследования с целью определить, среди каких категорий клиентуры спрос на них будет выше всего. Эти сведения учиты-

ваются при планировании целенаправленного маркетингового воздействия на наиболее перспективные группы.

Поддерживайте исчерпывающие досье на своих клиентов, чтобы быть в состоянии обеспечивать высокий сервис

В «Ю-эс-эй-эй» предусмотрено несколько возможностей для пополнения досье. Чтобы стать членом ассоциации, вы должны предоставить о себе исходный минимум информации. Он включает имя, дату рождения, номер карточки социального обеспечения (social security number), адрес, воинский статус и сведения об иждивенцах.

Сотрудников «Ю-эс-эй-эй» специально обучают уточнять данные при каждом удобном случае, например, когда клиент звонит в компанию, чтобы запросить какую-либо информацию или получить страховую выплату. Так, если во время разговора сотрудник «Ю-эс-эй-эй» узнает, что у клиента недавно родился ребенок, он попытается узнать больше о новорожденном, чтобы пополнить досье или, возможно, присвоить ребенку номер «Ю-эс-эй-эй». Подобное «жизненное событие» автоматически вызывает маркетинговую реакцию - клиенту высылается рекламный проспект о подходящей услуге или продукте.

Информация время от времени верифицируется посредством телефонных звонков или писем клиентам. «Ю-эс-эй-эй» может выслать анкету переписи клиентов как косвенный способ убедиться в рождении ребенка. «Ю-эс-эй-эй» вовсе не хочет напугать своих клиентов, открыв им глаза на то, сколько в действительности компания о них знает. Именно поэтому такие сведения, как рождение ребенка, будут проверены косвенным, а не прямым путем.

Сегментируйте клиентуру, чтобы повысить эффект от маркетинговых кампаний

«Ю-эс-эй-эй» пользуется несколькими стратегиями для разделения рынка на категории (сегменты). Поскольку устав ассоциации весьма специфичен, далеко не каждый клиент имеет право пользоваться всеми видами предоставляемых компанией услуг. Поэтому сегментация рынка необходима, так как она позволя-

ет не распылять ресурсы, выделяемые на маркетинг. Первое «основание для деления» (одно из важнейших) - это различие между членами (офицеры запаса и действующей армии) и ассоциированными членами (семьи офицеров). Второй важный критерий - это возраст.

Несколько лет назад «Ю-эс-эй-эй» попробовала разделить свою клиентуру на сегменты с помощью системы «Кларитас Призм», но обнаружила, что уже имеет подобную информацию о своих членах. Более того, собственная система «Ю-эс-эй-эй» оказалась более точной и позволяла эффективнее предсказывать вероятное поведение покупателей (клиентов).

«Ю-эс-эй-эй» пришла к выводу, что воинское звание является прекрасным источником информации. Звание может рассказать о вероятном возрасте, доходе, образовании, отношении к карьере и об общей солидарности клиента.

Для сохранения длительных отношений с клиентами обеспечьте доверие и конфиденциальность

«Ю-эс-эй-эй» собирает огромное количество информации о членах ассоциации. Значительная ее часть добывается без права разглашения. Чтобы не подорвать своих доверительных отношений с клиентами, «Ю-эс-эй-эй» никогда не продает сведения из базы данных. Даже работая в тесном партнерстве с другими компаниями, такими, как «Спринт», «Ю-эс-эй-эй» предоставляет весьма ограниченные сведения о клиентах.

Находите каналы продвижения вашей торговой марки среди потенциальных клиентов

«Ю-эс-эй-эй» хорошо научилась «выращивать» клиентуру, следуя генеральному плану по расширению рынка за счет ассоциированных членов. Совместно с компанией «Спринт» «Ю-эс-эй-эй» издала телефонные обучающие буклеты для детей, которые рассказывают детям, как пользоваться телефоном и почему важно помнить свой телефонный номер. «Ю-эс-эй-эй» также распространяет детский видеофильм о личной безопасности.

Компания издает несколько журналов, рассчитанных на разные возрастные группы. Каждый из них посвящен соответствующей про-

блематике и является настолько же образовательным, насколько рекламным изданием. «Журнал Ю-эс-эй-эй» рассылается детям от 9 до 12 лет. «До 25», рассчитанный на молодежь, пишет, например, о вождении и о том, как поступить в колледж.

«Ю-эс-эй-эй» надеется, что подобные материалы увеличивают вероятность того, что потенциальные клиенты станут ассоциированными членами. Когда придет пора оформлять страховку или кредитную карточку, компания хотела бы, чтобы марка «Ю-эс-эй-эй» всплыла в памяти и подсказала дорогу к членству.

Разработайте программу по связям с общественностью, чтобы широкий круг людей имел о вас хорошее представление

«Ю-эс-эй-эй» использует несколько проектов по связям с общественностью как составную часть программы маркетинга. Компания, к примеру, спонсирует образовательную программу для начинающих водителей, которая включает заключение контракта типа «родитель-ребенок», что помогает значительно снизить количество случаев вождения в нетрезвом состоянии.

Применяемые вами технологии должны предусматривать сбор важнейших сведений о клиентах

В «Ю-эс-эй-эй» к важнейшим сведениям о клиенте относят 15 видов данных. Некоторые из таких данных (к примеру, имя, пол, дата рождения) сотрудники, работающие с клиентурой, должны в обязательном порядке регистрировать сразу. При вводе информации в компьютер система подает сигнал, если информация неполная или что-то в ней вызывает сомнение. Сотрудников также обучают проверять имя и адрес и собирать недостающие важные сведения.

Сведения о конкурентах помогут вам оценить работу компании на фоне других

К числу прочих полезных сведений, собираемых представителями «Ю-эс-эй-эй», относится информация о конкурирующих компаниях, о

предоставляемых ими услугах и их расценках. На сегодняшний день эти сведения вносятся в личное дело клиента, но «Ю-эс-эй-эй» уже разрабатывает отдельную базу данных специально для такой информации, чтобы ее могли использовать все компании, входящие в организацию.

В ходе разговора с клиентом сотрудник «Ю-эс-эй-эй» пытается, если это возможно, получить конкретные сведения о конкурентах. Кроме того, компания привлекает (и самостоятельно проводит) внешние исследования, чтобы лучше понять свое положение относительно других страховых компаний. «Ю-эс-эй-эй» прибегает к сторонним источникам также для того, чтобы проверить, на самом ли деле клиенты довольны работой компании или нет. Сравнение ведется с такими конкурентными фирмами, как «Гейко», и индустрией в целом.

Внешние исследования сопоставляются с внутренними. Интересен тот факт, что у внешних источников компания неизменно получает более положительную оценку, чем по результатам внутренних опросов. Обычно «Ю-эс-эй-эй» получает более высокий рейтинг, чем большинство компаний отрасли.

Компания «Ю-эс-эй-эй» по страхованию имущества и страхованию от несчастных случаев регулярно оценивает рейтинги основных конкурентов - «Стейт Фарм», «Гейко» и «Олстейт».

У компании должно быть имя и репутация - это повышает привязанность клиентов к фирме

В создании имиджа «Ю-эс-эй-эй» делает ставку на марку фирмы и на ее репутацию больше, чем на отдельные продукты и услуги. И хотя в реальности «Ю-эс-эй-эй» состоит из нескольких юридических лиц (компаний-подразделений), все они носят одно название и выступают под единой маркой. Большинство клиентов «Ю-эс-эй-эй» считают ассоциацию одной цельной компанией.

Прежде чем выпустить на рынок новый продукт или услугу, компания тщательно изучает возможные последствия, дабы не запятнать репутацию и марку ассоциации. Ведь новые услуги - это продолжение традиции, которая насчитывает десятилетия. Поэтому новые продукты появляются как результат обширных исследований потребностей клиентуры. Требуется многочислен-

ные опросы членов ассоциации и долговременная работа с фокус-группами, пока компания убедится, что новый продукт будет пользоваться спросом и поможет укреплению марки.

Страничка «Ю-эс-эй-эй» в Интернете разрабатывалась весьма тщательно, так, чтобы она отвечала имиджу компании. На этот проект был затрачен целый год, и в скором времени страничка будет официально открыта. Поначалу планируется использовать сайт преимущественно в информационных целях, хотя после дополнительных исследований и доводки на нем появятся и новые возможности, такие, как поддержка транзакций.

Тщательное планирование и оценка новых продуктов и услуг необходимы для их дальнейшего успеха на рынке

В разработке новых продуктов «Ю-эс-эй-эй» весьма консервативна и методична. Иногда уходит несколько лет на создание и ввод в действие программ по предоставлению услуг, запрашиваемых членами ассоциации. Тем не менее, компания является ценным партнером для клиентов, поскольку обеспечивает и дополнительные услуги. Так, «Ю-эс-эй-эй» выступает в роли агентства, которое помогает членам ассоциации найти другую подходящую страховую компанию, которая предлагает вид продукта, не поддерживаемого самой «Ю-эс-эй-эй».

Один из последних проектов ассоциации - служба покупок - начался как дополнительная услуга по замене вышедших из строя застрахованных домашних приборов и прочих предметов обихода. «Ю-эс-эй-эй» получала значительные скидки при покупке многих товаров в силу больших объемов заказов. Компания решила предложить своим клиентам возможность покупать со скидкой и создала для этого службу покупок. Теперь члены ассоциации могут приобретать многие вещи, включая автомобили, со значительными скидками, если их приобретают через «Ю-эс-эй-эй».

Информацию о сегментах рынка можно использовать для поиска оптимальных рекламных каналов

В связи с тем, что обратиться напрямую к потенциальным клиентам для «Ю-эс-эй-эй» не

столь просто, компания выходит на них через преподавателей Корпуса подготовки офицеров запаса. Курсантам предлагаются распространяемые в рекламных целях брелоки, а также значки с именем и знаками отличия. Компания также всячески поощряет устные рекомендации, сопровождающиеся передачей письма, в котором члена ассоциации просят передать это послание «Ю-эс-эй-эй» тем из своих друзей, которые могут претендовать на членство.

Исследования, проведенные компанией, показали, что в 50 - 70% случаев подобная устная рекомендация является весьма успешной. Наиболее убедительно звучат те рекомендации, в которых описывается собственный положительный опыт клиента, такой, как получение страховой премии. Именно поэтому «Ю-эс-эй-эй» считает делом чести обслуживать всех клиентов на высшем уровне. Безупречное обслуживание как принцип работы сливается с маркетинговой стратегией.

Для укрепления отношений с клиентами и улучшения качества обслуживания регулярно собирайте сведения о степени удовлетворенности клиентов

«Ю-эс-эй-эй» активно проводит исследования по измерению степени удовлетворенности клиентов, используя опросники и фокус-группы. Раз в год опросники рассылаются 0,5% членов ассоциации. Посредством анкет «Ю-эс-эй-эй» пытается оценить общую удовлетворенность компанией, планы на будущие приобретения, впечатление от обслуживания и т.д. Вопросы из года в год остаются неизменными, что позволяет проводить анализ долгосрочных тенденций.

«Ю-эс-эй-эй» также применяет специальные исследования для определения экономических тенденций и выяснения конкретных вопросов относительно продуктов и услуг компании. Выбранных для исследования клиентов опрашивают по телефону, чтобы получить спонтанные ответы на вопросы по разнообразным проблемам, касающимся продуктов и услуг. Ежедневные опросы касательно транзакций призваны обеспечивать высокое качество услуг и продуктов. Эти опросы служат обратной связью, которую используют для «доводки» процесса

продаж и разработки новых подходов, для улучшения обслуживания по страховому полису, для выявления факторов, лежащих в основе того или иного уровня текучести клиентов в разных подразделениях, и для общего повышения степени удержания клиентуры.

В большинстве таких опросов применяется пятибалльная шкала как показатель улучшений в работе компании. «Ю-эс-эй-эй» старается продвигать клиентов вверх шаг за шагом, например, с «хорошо» до «очень хорошо». В результате этих опросов были выявлены некоторые проблемы в качестве обслуживания. В одном случае «Ю-эс-эй-эй» обнаружила расхождение в представлениях сотрудников, обещавших перезвонить, и клиентов, ожидавших этого звонка. Разница была достаточно существенной, чтобы отрицательно сказаться на впечатлении об обслуживании. Более детальные ответы на вопросы компании по поводу ее повсеместных операций «Ю-эс-эй-эй» получает от фокус-групп. Каждая группа концентрируется на какой-либо определенной теме: сервис, особенности продукта, конкуренты и т.д.

Наладьте обмен информацией между подразделениями, чтобы повысить удовлетворение клиента от контакта с организацией в целом

Объединенная база данных «Ю-эс-эй-эй» дает любому из ее сотрудников доступ к личным делам клиентов, даже если речь идет о клиенте другого подразделения. Однако, чтобы не загружать сотрудника лишними деталями, его доступ к информации о клиенте несколько ограничен. Через фильтр пропускается лишь та информация, которая необходима данному сотруднику, чтобы обслужить клиента. Так, любой из сотрудников имеет доступ к «важнейшим» полям в личном деле клиента (имя, воинское звание и т.п.), но, допустим, сотрудник подразделения по страхованию собственности/ страхованию от несчастных случаев не получит сведений о том, как клиент предпочел застраховать свою жизнь, хотя получит подробный отчет о том, какими видами услуг клиент пользуется для страхования собственности и что он думает о конкурентах.

Регулярно проводите анализ данных, полученных в ходе опросов, чтобы вовремя подмечать тенденции и выявлять проблемы в обслуживании

Раз в три месяца «Ю-эс-эй-эй» делает выборку из личных дел своих клиентов. Около 10% клиентуры служат базой для выделения порядка 2400 переменных для анализа. Весь корпус клиентуры анализируется ежемесячно по 130 «потребительским параметрам». Полученные данные служат для выявления закономерностей на период за истекшие пять лет, а также для четкого стратегического планирования на срок до шести лет. Информация используется в разработке демографической модели корпуса клиентуры.

В результате подобного анализа «Ю-эс-эй-эй» пришла к выводу, что теперь ее клиенты стали в среднем старше, богаче, более образованны, но и количество их уменьшилось. Основной членский состав (офицеры действующей армии) теперь составляет всего лишь 15% всей клиентуры.

Такой «обзор с высоты птичьего полета» помогает «Ю-эс-эй-эй» прогнозировать состав клиентуры на 10 лет вперед и заранее разрабатывать новые продукты и услуги.

Обмен информацией о клиентах между подразделениями и службами должен способствовать перекрестным продажам

«Ю-эс-эй-эй» в своей базе данных берет за единицу семью. Учитываются также географические сведения и сведения о родственных связях. Ссылки помечают, кто из членов семьи находится на иждивении у другого. Подобная система помогает сотрудникам «Ю-эс-эй-эй» обнаруживать возможности для перекрестных продаж. Например, если представитель «Ю-эс-эй-эй» заметит, что некий иждивенец не проживает по адресу, откуда поступают его страховые взносы, и ему от 18 до 25, сотрудник делает вывод, что этот «ребенок» учится в колледже. В этом случае он может порекомендовать кредитную карточку, арендную страховку или другую подходящую услугу.

Развивайте систему перекрестных продаж, чтобы удовлетворение клиентов от контактов с компанией повышалось, а текучесть клиентуры снижалась

Согласно исследованиям «Ю-эс-эй-эй», перекрестные продажи способствуют сохранению клиентуры. Единожды купив второй продукт или воспользовавшись еще одной услугой одного из подразделений «Ю-эс-эй-эй», клиент, скорее всего, будет делать это и в предь. Поэтому компания уделяет особое внимание перекрестным продажам продуктов и услуг.

Разработайте сценарии управления компанией на случай катастроф/кризисов, чтобы улучшить отношения с клиентами и повысить их лояльность

«Ю-эс-эй-эй» имеет подробные сценарии на случай многих видов катастроф, как естественных, так и антропогенных. Компания предпочитает рассматривать эти «события» скорее как возможность укрепить отношения с членами, чем как потенциальную необходимость «расплачиваться». Во время войны в Персидском заливе «Ю-эс-эй-эй» была единственной компанией, которая не прекратила страхование жизни военнослужащих. Более того, ассоциация повысила максимальную страховую выплату на 50 000 долларов. У большинства конкурентов в полисе специально указывалось, что смерть в результате участия в военных действиях обнуляет страховку. Для «Ю-эс-эй-эй» такие условия недопустимы ввиду ее особой истории и специфики. Напротив, «Ю-эс-эй-эй» весьма активно информировала тех, кто отправлялся на фронт, относительно доступных им вариантов страхования. В ассоциации теперь имеется заранее продуманный план действий и маркетинговых кампаний на случай нового вооруженного конфликта.

Компания подготовила несколько команд для работы с клиентами во время таких крупных стихийных бедствий, как торнадо и ураганы. Члены этих подразделений покупают эфирное время на радиостанциях в районах

проживания клиентов, если там ожидается прохождение урагана. Они также отвечают за организацию командировок сотрудников для оценки нанесенного ущерба. Примером инновационных технологий «Ю-эс-эй-эй» может служить система GIS (глобальное спутниковое слежение), с помощью которой определяются регионы, охваченные стихийным бедствием. Имея такие сведения, можно выявить всех клиентов, проживающих в затронутых регионах, и командировать сотрудников для инспекции.

С целью увеличения лояльности клиентов и уменьшения их текучести ориентируйте маркетинговые исследования на отслеживание крупных событий в жизни человека

В ходе своих маркетинговых кампаний «Ю-эс-эй-эй» пытается максимально полно учесть и другие «крупные события» в жизни своих клиентов. Весьма плодотворны в отношении перекрестных продаж такие события, как свадьба, рождение ребенка, выход на пенсию, приобретение дома/автомобиля и переезд.

Когда сотрудник компании обнаруживает и фиксирует в системе, что подобное событие имело место, он либо попытается сам продать подходящий продукт/услугу, либо направит клиента к более осведомленному сотруднику. В любом случае такие сведения «вылавливаются» из системы каждую ночь и вполне могут автоматически стать причиной соответствующей маркетинговой акции.

Анализируйте случаи клиентов-«переезжчиков», чтобы улучшить обслуживание и качество предлагаемых услуг, а также уменьшить количество ренегатов в будущем

Чрезвычайно важно понять, почему клиенты обращаются к конкурентам. Исследования, проведенные «Ю-эс-эй-эй», показали, что в

50% случаев причина в размере страховых взносов, в 25% случаев клиент уходит потому, что больше не нуждается в услугах (например, перестал водить машину), и еще 25% приходится на другие причины. Сотрудники «Ю-эс-эй-эй» обязаны попытаться установить причину ухода клиента. Ранее существующая версия компьютерной системы не позволяла отслеживать более одной причины, но вскоре это ограничение будет снято.

Предоставьте сотрудникам определенную свободу в работе с клиентами, чтобы повысить их лояльность и понизить утечку

Сотрудники «Ю-эс-эй-эй» наделены полномочием обсуждать детали страхового полиса, не меняя при этом размера взносов. Тем не менее, они имеют право выслать клиенту до 50 долларов в случае ошибки в обслуживании или недоразумения из-за недопонимания. Часто представители компании посылают цветы тем клиентам, которые отказались от услуг компании.

Стройте модели поведения на основе данных о клиентах; это позволит лучше понять поведение клиентов во время будущих продаж, равно как и разрабатывать новые продукты и услуги

«Ю-эс-эй-эй» проводит исследования, для того чтобы лучше понимать членов ассоциации и их вероятное поведение (склонности). Сведения о клиентах тщательно собираются и применяются в разработке моделей реагирования. «Ю-эс-эй-эй» приписывает определенные значения по 50 шкалам всем клиентам ежегодно, задействуя для этого алгоритм, которому уже не менее 10 лет. Служба маркетинга употребляет эти знания для разных целей, включая определение типов рынка, модели текучести и модели оценки.

ЗОЛОТОЙ фонд: лучшие приемы

Ниже вы найдете список самых сильных (по результатам проведенных исследований) приемов, используемых в компаниях «Сити Банк», «Федерал Экспресс», «Спортс Иллюстрейтед» и «Ю-эс-эй-эй»

Место	Прием
1	Делите клиентуру на категории с целью эффективного сосредоточения маркетинговых усилий. («ФедЭкс», «Ю-эс-эй-эй», «Сити Банк»)
2	Способы сегментирования должны учитываться при разработке рекламных обращений к конкретным группам клиентов. («Ю-эс-эй-эй», «Спортс Иллюстрейтед», «Сити Банк»)
3	Пусть высшее руководство компании показывает пример того, как надо заботиться об удовлетворении покупателя. («Сити Банк»)
4	Анализируйте жалобы клиентов с целью выявления корня проблемы и принятия мер по ее устранению. («Сити Банк», «Ю-эс-эй-эй», «ФедЭкс»)
5	Разработайте системы, позволяющие быстро реагировать на вопросы и жалобы клиентов. Наделите сотрудников полномочиями предпринимать все необходимое для того, чтобы удержать клиента. («Сити Банк»)
6	Делайте ставку на качество. Ваши подходы не должны быть рассчитаны на исправление ошибок - все должно получаться с первого раза. («ФедЭкс»)
7	Выявите особенности клиентов, необходимые для понимания причин текучести и продления пользования вашими услугами. («Спортс Иллюстрейтед», «Ю-эс-эй-эй», «Сити Банк»)
8	Опрашивайте бывших клиентов, чтобы понять, почему они от вас ушли. Используйте полученные сведения для предотвращения новых потерь. («Ю-эс-эй-эй», «Сити Банк»)
9	Хорошо разъясняйте вашим сотрудникам задачи по обслуживанию и показывайте им, как их качественно выполнить. Часто повторяйте, что именно является целью. Поощряйте отличившихся и превзошедших ваши ожидания. («ФедЭкс», «Сити Банк», «Ю-эс-эй-эй»)
10	Поддерживайте диалог с клиентами. То, что вы узнаете, поможет вам улучшить качество продуктов и услуг. («Ю-эс-эй-эй», «Сити Банк»)
11	Обслуживание клиентов должно быть единообразным во всех отделениях и филиалах. Для этого необходимо соответствующим образом обучать персонал и налаживать обмен информацией между подразделениями. («Сити Банк», «ФедЭкс»)
12	Анализируйте жалобы клиентов и обучайте персонал решать типовые проблемы. Знание специфики жалоб поможет вам определить, какие ситуации требуют быстрого реагирования. («Сити Банк», «Ю-эс-эй-эй»)

14

Личные дела клиентов помогут вам разрабатывать персонализированные продукты и услуги. («Спортс Иллюстрейтед», «Ю-эс-эй-эй»)

Ведите подробные досье на клиентов с целью обеспечения высококалассного обслуживания. («Ю-эс-эй-эй», «Сити Банк»)

Сведения по сегментации помогут вам наладить более эффективную связь с читателями. («Сити Банк», «Спортс Иллюстрейтед», «Ю-эс-эй-эй»)

16

Внедрите технологии, которые позволяют измерять качество обслуживания и заблаговременно предупреждать серьезные проблемы. («ФедЭкс»)

Ставьте новые цели в работе компании соответственно уровню удовлетворенности клиентов. Отслеживайте, как продвигаются дела. («Сити Банк», «ФедЭкс»)

18

Качество обслуживания следует проверять как путем внутренних измерений, так и привлекая сторонних исследователей. Полученные сведения помогают непрерывно улучшать обслуживание. («Сити Банк», «Ю-эс-эй-эй», «ФедЭкс»)

Во время обучения следует объяснить персоналу всю важность личного отношения к работе, донести до них цели компании и показать, как можно качественно обслужить клиента. («ФедЭкс», «Ю-эс-эй-эй»)

20

Все подразделения компании должны иметь доступ к сведениям о клиентуре. Это необходимо для положительного впечатления клиента от контакта с организацией в целом. («Ю-эс-эй-эй», «ФедЭкс», «Сити Банк»)

Все продукты и услуги, предлагаемые вашей компанией, должны выходить под одной маркой. Используйте «лицо фирмы» для продвижения своих продуктов на рынке. («Ю-эс-эй-эй», «Сити Банк»)

22

Введите в компании права, позволяющие сотрудникам высказывать свое мнение и быть услышанными. Они должны чувствовать себя важной частью компании. («ФедЭкс»)

Следует поощрять и уважать сотрудников, показавших отличные результаты, особенно в обслуживании клиентов. («ФедЭкс», «Сити Банк»)

24

«Недовольный персонал» означает «недовольные клиенты».

Выслушивайте жалобы служащих, научитесь быть внимательными к их потребностям и предложениям. Принимайте меры.

Сотрудники должны знать, что их мнением не пренебрегут. («ФедЭкс», «Сити Банк», «Ю-эс-эй-эй»)

26

Повысить качество обслуживания можно, если сотрудник, обслуживающий клиента, будет осознавать личную ответственность за решение проблем «своего» клиента. («Сити Банк», «Ю-эс-эй-эй»)

Повысить уровень удержания клиентуры можно, предоставляя читателям разные продукты согласно изменениям в их потребностях. («Спортс Иллюстрейтед», «Сити Банк», «Ю-эс-эй-эй»)

Разработайте несложный «пригласительный буклет» для начинающих, в котором есть ответы на типовые вопросы. Буклет способствует тому, чтобы клиенты попробовали новые продукты и услуги. («ФедЭкс», «Ю-эс-эй-эй», «Сити Банк»)

28

Проводите исследования, чтобы определить, что нравится клиентам, а что - нет. Учитывайте эти сведения при планировании рекламных кампаний. («Спортс Иллюстрейтед»)

Предпочтения клиентов следует учитывать и при развертывании новых услуг и продуктов. («Ю-эс-эй-эй», «Спортс Иллюстрейтед»)

30

С целью оптимизации вложений в маркетинговые исследования вычисляйте чистую прибыль из расчета на одного приобретенного клиента отдельно по каждому каналу приобретения. («Спортс Иллюстрейтед»)

В поисках передового опыта выходите за пределы газетной индустрии. Возможно, кто-то умеет выполнять повседневные операции лучше. («Сити Банк», «Ю-эс-эй-эй», «ФедЭкс»)

32

Перекрестные продажи способствуют большей удовлетворенности клиентов и снижают уровень их текучести. («Ю-эс-эй-эй», «Сити Банк»)

Работайте на марку. Превозносите достоинства вашей марки, пользуясь обычными маркетинговыми каналами. («ФедЭкс», «Спортс Иллюстрейтед», «Ю-эс-эй-эй»)

34

Текучесть кадров можно снизить, если при назначении на должность тщательно отбирать самых лучших кандидатов. («ФедЭкс», «Ю-эс-эй-эй», «Сити Банк»)

Обучайте персонал превращать любой контакт с клиентом в потенциальную возможность для продажи. («Сити Банк»)

36

Установите оборудование для автоматической сортировки входящих звонков клиентов, чтобы обеспечить быстрое решение их проблем соответствующими сотрудниками. («Сити Банк»)

Маркетинговые кампании следует координировать с сезонными колебаниями читательских интересов. («Спортс Иллюстрейтед»)

Приложение

Советы по ознакомлению с передовым опытом

Есть много способов ознакомиться с передовым опытом. Многие из 500 ведущих компаний, попавших в список журнала «Форчун», имеют собственные представления о том, как должен выглядеть этот процесс. Какой бы подход вы ни выбрали, обязательно включите в него следующие рекомендации:

- Не ищите иголку в стоге сена. Точно определитесь с тем, что же именно вы хотите улучшить путем обращения к передовому опыту. До того, как отправиться на его поиски, тщательно изучите собственную практику (продукт или услугу). Отправляйтесь учиться в те компании, которые известны своими достижениями именно в этой области.
- Собирайте команду. Чтобы обеспечить внедрение передового опыта, в команду должны входить соответствующие люди. Те, кому предстоит производить изменения, должны увидеть все своими глазами. Не перегружайте группу численно и начинайте готовиться к выезду в компанию-передовик заранее.
- Любите кататься, любите и саночки возить. Члены команды должны быть готовы ответить на встречные вопросы о вашей компании. Если вы хотите получить информацию, вам придется поделиться частью своей.
- Не участвуйте в нечистоплотных сговорах. Во время обмена опытом принято обсуждать текущие продукты и услуги, наработанные подходы, вопросы обслуживания и подготовку персонала. Обсуждение цен с целью их совместной установки является нелегальной практикой.
- Спрашивайте. Не болтайте. Хотя некоторые компании готовы поделиться информацией, кое-какие вопросы, выходящие за рамки вашего визита, они предпочли бы не затрагивать. Проблему конфиденциальности следует обсудить на ранней стадии.

**Национальный
Институт Прессы**

**National
Press Institute**

О НАЦИОНАЛЬНОМ ИНСТИТУТЕ ПРЕССЫ

Национальный институт прессы (НИП) - 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 НИП 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 НИП.

За шесть лет НИП 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 НИП 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 НИП 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 СМИ оказывает консалтинговые и другие услуги органам информации, помогая им в достижении финансовой независимости, проводит учебные мероприятия и исследования.

ЦЕНТР КИБЕРЖУРНАЛИСТИКИ НИП помогает российским СМИ осваивать новейшие информационные технологии.

ПРЕСС-ЦЕНТР независимая информационная площадка для сотен брифингов и пресс-конференций.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР НИП 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



Служба развития бизнеса СМИ

Москва

Национальный институт прессы

119870, Москва, Зубовский бульвар, 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 : <vs Serg@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

Санкт-Петербург

191025, СПб, Невский проспект, д.70
Тел. (812) 273-4733
Тел./факс (812) 272-4672
Эл. почта: spgpic@glasnet.ru

Новосибирск

630300, Новосибирск, ул.Восход, 15, ГПНТБ, к. 508-6
Тел. (3832) 66-75-21
Факс (3832) 66-17-96
Эл. почта: npi@online.nsk.su

Нижний Новгород

603006, Нижний Новгород, ул. Варварская, 32
Тел./факс (8312) 35-62-53
Эл. почта 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

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

Бостон

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