

Введение

Самым замечательным, но и самым сложным в маркетинге профессиональных услуг является тот факт, что *каждый* специалист (или же считающийся таковым) имеет собственное мнение. Противоречивые советы наводнили все уровни маркетинга: от общих стратегий до подробнейших тактик. Среди подобных советов, «обязательных» тактик, маркетинговых «принципов» и страшных историй о том, как маркетинг пошел не в ту сторону, вам предстоит выбрать те, что помогут понять, как раскручивать *свою* фирму. Затем, когда наконец будут приняты необходимые решения, нужно проследить за их исполнением на должном уровне (по возможности избегая всяческих подводных камней), чтобы в конечном результате маркетинг повлиял на рост вашей фирмы задуманным образом. Разобраться, что к чему, — непростая задача.

Будучи исследователями в сфере маркетинга и одновременно консультантами компаний, оказывающих профессиональные услуги, мы беседовали на протяжении нескольких последних десятилетий буквально с тысячами руководителей подобных фирм. Как бы ни были различны фирмы и ситуации, как правило, проблемы у всех весьма сходны.

Вот, к примеру, что нам часто приходится слышать:

- «Мы все время спорим о том, что же делать с маркетингом... и в итоге не делаем ничего...»
- «Кто-то верит в маркетинг и развитие бизнеса, а кто-то — нет. Это вносит неразбериху и мешает прийти к соглашению, что же все-таки нам нужно делать, чтобы развиваться...»
- «Такое впечатление, что вокруг собрались одни руководители, принимающие решения. Это тормозит наше движение вперед практически в любом стоящем направлении...»

- «Кропотливое создание послания бренда и его последующее укрепление — самое тягостное и сложное из всего, что нам когда-то либо приходилось делать. И даже теперь нет единого мнения по вопросу, что же такое бренд, не говоря уже о том, что означает наш бренд...»
- «Нам дают множество советов о том, как разработать маркетинговый план, но мы не видим в них смысла. Потратив массу времени на бесполезные действия, в итоге мы так и не знаем, чего именно нам не хватает и где допущены ошибки...»
- «Мы создаем маркетинговые планы и думаем, что хорошо поработали. Но в действительности не знаем, так ли уж хороши планы, потому что вначале мы всегда полны энергии, но выбиваемся из сил во время их выполнения и, как следствие, эти планы уже просто не осуществляем...»
- «Если бы только наше начальство набрало обороты и почаще заполучало новых потенциальных клиентов — мы бы смогли заключать с ними контракты. Самое сложное — это добиться встречи с подходящим клиентом...»
- «Говорить все могут, легко обещать повысить продажи, но от этого повышение не происходит...»
- «Мы уже нанимали себе в помощь маркетинговую фирму, но результат никогда не оправдывал наших надежд...»
- «Я никогда не скажу этого во всеуслышание, но очень трудно увидеть разницу. Так много фирм, *похожих* на нашу, могут *сказать* то же, что говорим мы, но, в сущности, мы абсолютно разные!..»
- «Когда мы заняты, то не успеваем заниматься маркетингом; когда проект завершен, мы задумываемся, а где же взять новый? Как результат мы имеем настоящие „американские горки“ в доходах, что отнюдь не весело...»
- «Мы слишком малы; у нас нет бюджетных средств ни на поиск потенциальных клиентов, ни на то, чтобы стать известными на рынке...»
- «Клиенты рассматривают нашу работу как товар широкого потребления и все время давят на нас по поводу цен...»
- «Мы испробовали (нужное подчеркнуть): „холодные звонки“, вебинары, семинары, подкасты, первичные исследования,

конференции и выставки, спонсорство, адресные рассылки, выступления, вознаграждения за рекомендации, найм известных специалистов в развитии бизнеса, маркетинговое партнерство, брендинг, рекламу, связи с общественностью, статьи, книги, e-мэйл маркетинг, поисковый маркетинг, прочерчивание рекламы самолетом, телепатию и пр. Все безрезультатно!..»

Однако нам доводилось слышать и рассказы о том, как большие и малые фирмы завоевали свою долю рынка благодаря усилиям в области маркетинга и брендинга. Они стали лидерами мнений, запустили кампании по созданию покупательского спроса, которые обеспечили требуемый объем продаж и прибыльность бизнеса, построили системы и процессы, гарантирующие дальнейший успех.

Хотя, конечно, успех редко приходит легко. Фирмы, оказывающие профессиональные услуги, преуспевшие в маркетинге и продажах, как правило, имеют по крайней мере одно общее: прежде чем стать гигантами маркетинга и продаж, все они терпели неудачи, и, как правило, крупные.

Цель книги «Маркетинг профессиональных услуг: как лучшие фирмы создают ведущие бренды, преуспевают в методах создания потребительского спроса и в построении культуры развития бизнеса» — определить приоритеты как в стратегиях, так и в тактиках маркетинга, с тем чтобы помочь читателю избежать некоторых ошибок, столь типичных в маркетинге компаний, специализирующихся на оказании профессиональных услуг.

Говорят, что хорошие менеджеры «видят лес за деревьями». Одна из задач нашей книги — помочь в освоении управления всеми процессами маркетинга: от построения планов и стратегий до создания брендов и маркетинговых посланий, внедрения механизма создания и поддержки покупательского спроса, а также поддержки усилий фирмы в области продаж, потому что именно качественное текущее управление и принятие решений обуславливают разницу между успехом и провалом в маркетинге.

Как уже говорилось, если хорошие менеджеры могут «увидеть лес за деревьями», то хорошими руководителями являются те, кто в случае необходимости может подняться и крикнуть: «Мы не в том лесу!» Фирмы должны принимать верные решения о том, что делать, сколько тратить, как поручать ключевым работникам подходящие роли, чтобы правильно использовать их время и энергию. Однако, несмотря на самые лучшие

намерения, как говорится, «и на старуху бывает проруха»: компании всех размеров и форм скатываются на проторенную дорожку, создавая непродуктивные процессы и внутренние дискуссии. И вот, возможно, самое важное: не обязательно для достижения успеха делать *в этом году* то, что компании (и люди в их священных стенах) делали для тех же целей *в прошлом году*. В этом и заключается сложность лидерства.

Мы искренне надеемся, что книга «Маркетинг профессиональных услуг» даст вам необходимое понимание, которое поможет успешно руководить и верно направлять свои усилия в области маркетинга и продаж. Но, перед тем как пуститься в путешествие по ее страницам, важно запомнить следующее.

- Первое правило маркетинга услуг: ключ к увеличению доходов и прибыльности — это оказать услугу именно так, как того хочет клиент. Чем выше ценность услуги для клиента, тем он довольнее; чем он довольнее, тем выше вероятность, что он останется верен вашей фирме и будет рекомендовать ее новым клиентам (что подтверждают такие исследования, как «Цепочка достижения прибыльности услуги» и «Как клиенты покупают»). Это, безусловно, логично. Окажите услугу так, как нужно, поскольку чем лучше ваша фирма создает ценность для клиента, тем большее воздействие окажет маркетинг. Возможно, вы говорили себе: «Мы постоянно стремимся обслужить наших клиентов на высшем уровне. И все же, отдавая дань такому уровню обслуживания (на сегодняшний день), что нам следует делать с маркетингом и продажами?» Если сказанное — про вас, то вы держите в руках нужную книгу.
- Наряду с собственным опытом клиентской работы с большим количеством фирм профессиональных услуг и работы нашей компании, оказывающей маркетинговые услуги, в основу настоящей книги также легли первичные исследования, проведенные силами фирмы Wellesley Hills Group и нашей издательской «правой рукой» RainToday.com. Среди собственных исследований: «Как клиенты покупают:

контрольный отчет по маркетингу и продажам профессиональных услуг с точки зрения клиента» (2009 г.), «Контрольный отчет по тарифам и ценообразованию в сфере профессиональных услуг» (2008 г.), «Что работает для создания покупательского спроса» (2007 г.), «Влияние выхода книги на бизнес» (2006 г.) и ряд других. Для получения дополнительной информации и данных по указанным исследованиям посетите сайт www.raintoday.com.

- Книга «Маркетинг профессиональных услуг» нацелена на руководителей фирм всех размеров, предлагающих профессиональные услуги. Какие концепции, приведенные в этом исследовании, вы решите использовать и как именно — это вопрос калибровки. Мы предлагаем примеры и анализ деятельности как крупных, так и малых фирм. Вы найдете здесь цитаты, кейс-стади и истории. В частности, собирая материалы для данного издания, мы побеседовали с несколькими руководителями фирм (за что их искренне благодарим), среди которых:
 - Майк Май, профессор BabsonCollege, бывший партнер и заместитель председателя правления, KPMG, бывший глобальный управляющий партнер по стратегии бизнеса, Accenture;
 - Кевин Макмурдо, директор по маркетингу, Perkins Coie;
 - Пол Дунай, глобальный директор по интегрированному маркетингу, BearingPoint;
 - Майк Шихан, CEO¹, Hill Holliday;
 - Эдмонд Расс, директор по маркетингу, Grant Thornton.

В своей книге «Озарение»² Малколм Гладуэлл популяризировал понятие «тонкой нарезки»³. «Тонкую нарезку» можно охарактеризовать

¹ CEO (Chief Executive Officer, *англ.*) — первое лицо компании; в российской практике, как правило, генеральный директор. *Прим. ред.*

² «Озарение. Сила мгновенных решений» М., Альпина Паблшер, 2010.

³ По аналогии, в английском языке выражение thin slice («тонкая нарезка») означает, что нужно отрезать тоненький кусочек, чтобы оценить качество и пригодность остальной части. *Прим. ред.*

как способность быстро и без большого количества информации различать, что действительно важно. У кого есть такой талант? Обычно у людей с многолетним опытом работы и жизни в целом. Как бы ни хотелось некоторым иметь пошаговый учебник, где написано, как создать и возглавить мощную систему маркетинга и продаж, ничто не заменит опыт, талант, мастерство и страсть. Для многих составляющих маркетинга профессиональных услуг: от разработки стратегии и создания маркетинговых сообщений до диалога с клиентами и попыток завоевать их доверие — требуется определенный образ мышления и необходимый опыт.

Будь вы руководителем фирмы, директором по маркетингу или продажам или просто членом коллектива компании, если у вас имеется необходимый образ мышления и соответствующий опыт, вы сможете принимать решения с нужной скоростью, отличать путь к успеху от пути к опасности и извлекать максимальную выгоду из своего труда. (Кто знает, дает ли совокупность определенного мышления и необходимого опыта талант «тонкой нарезки» или это просто компетентность?) И хотя в этой книге мы даем конкретные советы и приводим яркие примеры, надеемся, что «Маркетинг профессиональных услуг» окажет влияние прежде всего на ваш образ мышления, тогда как опыт (а также энергию, страсть и динамичность) вы наработаете самостоятельно.

Мы все знаем, что компании по оказанию профессиональных услуг привыкли полагаться исключительно на повторные сделки и рекомендации для обеспечения своего роста. Как бы они ни тосковали по старым временам, когда весь маркетинг заключался в вывешивании таблички с названием фирмы, а все продажи — в том, чтобы подойти к звонящему телефону, те уже давно канули в Лету. Поезд ушел. Цирк уехал. Сыра (даже бесплатного) поблизости не наблюдается. Но с подобными переменами приходят новые возможности. Все, что вам нужно сделать, это воспользоваться ими.

Майк Шульц, Джон Дерр