

Константин Бакшт



Построение бизнеса услуг

с «нуля» до доминирования на рынке



Константин Александрович Бакшт

Построение бизнеса услуг с «нуля» до доминирования на рынке

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=3936405

Построение бизнеса услуг: с «нуля» до доминирования на рынке.:

Питер; Санкт-Петербург; 2012

ISBN 978-5-459-01088-6

Аннотация

В этой книге я расскажу Вам о тех ключевых моментах и закономерностях, на которые следует обратить особое внимание при создании и развитии бизнеса услуг. Основой издания послужил мой шестнадцатилетний опыт ведения бизнеса, а также опыт, полученный мной в процессе консультирования собственников компаний. Как на самом деле создается и развивается бизнес услуг? Какие опасности подстерегают Вас при этом? Ответы на эти вопросы Вы найдете на страницах книги. Вы познакомитесь с реальными историями как успешных, так и провальных бизнес-стратегий. Все основные фазы построения бизнеса услуг рассмотрены на примерах реальных предприятий, в создании и развитии которых я принимал участие. Вы узнаете об эффективных моделях и методиках построения бизнеса услуг.

Технологии, о которых рассказывается в книге, проверены на практике. Благодаря их применению бизнес может успешно развиваться, занимать лидирующие позиции на рынке. Как в своем, «домашнем» регионе, так и на обширной территории России и стран СНГ. Надеюсь, именно так и будет в том бизнесе, который Вы строите и развиваете сейчас. Или в Вашем новом проекте! Я адресую эту книгу собственникам и руководителям коммерческих предприятий, а также тем, кто только создает свой первый бизнес-проект.

Содержание

| | |
|--|----|
| От автора | 5 |
| Глава 1. За что клиенты будут платить вам деньги? | 12 |
| 1.1. Бизнес-идея и миссия компании | 12 |
| 1.2. Стадии развития продукта на конкурентном рынке | 20 |
| 1.3. Этапы развития рынка: концепция S-образной кривой | 33 |
| 1.4. Овеществление услуг | 53 |
| 1.5. Ценообразование | 62 |
| 1.6. Расчет бизнес-плана | 73 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 84 |

Константин Александрович Бакшт Построение бизнеса услуг: с «нуля» до доминирования на рынке

Посвящается замечательным людям и опытным предпринимателям, которые были моими учителями в бизнесе:

*Валерию Николаевичу Паришину,
Владимиру Вениаминовичу Глейзеру,
Михаилу Викторовичу Захарову и Юрию
Ивановичу Данилову.*

*И конечно, тем, благодаря кому у меня все еще
есть силы и желание заниматься бизнесом:
Лене, Саше и Мише.*

От автора

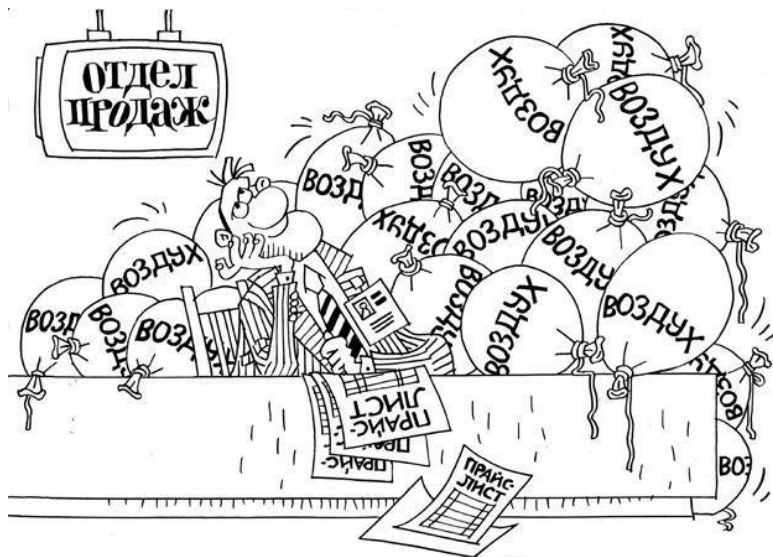
Чем отличается бизнес в сфере услуг от бизнесов, которые производят или продают товары?

Многим. Практически всем.

Прежде всего, услуги сложнее продать. Товар можно

осмотреть. Покрутить в руках. Попробовать на ощупь. А предлагая услуги, Вы сильно зависите от воображения Клиента. От его готовности и способности представить, что он получит, когда воспользуется Вашими услугами. Большинство Клиентов и не готовы к этому, и не способны на это.

В общем, тяжело продавать воздух. Особенно дорогостоящий.



Да и сам по себе бизнес в сфере услуг кажется несколько эфемерным, нематериальным. Построение «традиционного» бизнеса можно сравнить с возведением кирпичного здания. А создание бизнеса в сфере услуг скорее напомина-

ет строительство воздушного замка. Только нелегко построить такой замок, тем более если Вам нужен не просто красивый мираж. Если в новом замке предстоит и жить, и вести хозяйство.

Для создания многих предприятий, оказывающих услуги, не требуется существенных инвестиций. Казалось бы, это плюс. Но плюс превращается в свою противоположность, когда выясняется, что *такой бизнес практически не защищен от увода*. Вы прилагаете усилия, чтобы привлечь в свою команду сильных, перспективных руководителей. А набравшись опыта, они от Вас уходят. Возможно, чтобы создавать бизнес, как две капли воды похожий на Ваш. Только маленький. А чтобы легче было организовать собственное дело, они попытаются отобрать у Вас все, что смогут. Клиентов. Сотрудников. Украдут контракты и деньги. Да еще натравят на Вас налоговую. И создадут кучу других проблем. Наверное, из благодарности.

На Западе бизнес в сфере услуг защищен законодательством об авторском праве. В России это не так. В нашей стране понятия «авторство», «интеллектуальная собственность» – практически пустой звук. Да, закон об авторском праве у нас крайне жесткий. Только заставить его работать не так-то просто. Поэтому у Вас украдут все, до чего доберутся. Идеи. Технологии. Статьи и книги. Тот, кто придумывает и делает, всегда виноват. А воры всегда правы. По крайней мере, в абсолютном большинстве случаев – совершенно

безнаказанны.

Из-за этого многие российские Компании сферы услуг крайне невелики. Чаще всего в их штате числится не больше 10, реже – 20 сотрудников. Главным специалистом «на все руки» в таких Компаниях является собственник бизнеса. На этом-то «человеке-оркестре» все и держится.

Однако у бизнеса в сфере услуг есть свои преимущества. В нем кроются *колоссальные возможности для самореализации и творчества*. Есть к чему приложить мозги и воображение! Думаю даже, что, не обладая упомянутыми качествами, таким бизнесом не стоит заниматься. Да, часто бывает тяжело, но практически никогда не бывает скучно. Ведь во многих случаях приходится не просто создавать предприятие с нуля – Вы сами формируете рынок, на котором будет работать Ваша Компания. Приятно почувствовать себя демиургом, черт возьми!

В создании и развитии любых предприятий сферы услуг *прослеживаются явные закономерности*. Знание которых позволяет значительно быстрее и эффективнее развивать собственный бизнес. За свою жизнь я участвовал в организации многих предприятий, предлагающих услуги. Это были совершенно разные предприятия из различных отраслей бизнеса. Ни в чем, казалось бы, не похожие друг на друга. Не все мои проекты стали успешными. Но последние несколько Компаний занимают лидирующие позиции на своих рынках. Некоторые даже владеют контрольным пакетом в ключевых

сегментах своего рынка. Другими словами, более 51 % Клиентов в этих сегментах рынка работают с этими Компаниями и более 51 % доходов достается именно им.

Вдобавок за 16 лет, прошедших с момента создания моего первого бизнеса, у меня было немало партнеров, связанных со сферой услуг. Так, я никогда не занимался банковским делом. Но настолько плотно работал со многими банками, что знаю об этом бизнесе больше, чем многие сотрудники этих учреждений. А благодаря тесным контактам со средствами массовой информации мне удалось досконально познакомиться со спецификой данной отрасли задолго до того, как я создал собственное СМИ. Которое, кстати, до сих пор является монополистом в своем сегменте рынка.

Свои первые предприятия я создавал так же, как и большинство начинающих предпринимателей. Я был главным исполнителем, «человеком-оркестром». С утра до вечера торчал на работе. Сам подписывал документы и контролировал платежи.

Но оказалось, есть другой путь. Можно построить бизнес, в котором *собственник не будет главным исполнителем всех на свете дел*. Мало того, собственник может не так уж часто появляться в офисе Компании. Достаточно заглядывать туда на несколько часов один-два раза в неделю. Собственник может не подписывать документы. И не контролировать ежедневно, кому и сколько надо заплатить. При этом в такой Компании могут работать сотни и тысячи сотрудников.

А сам бизнес будет успешно развиваться и занимать лидирующие позиции на рынке. Как в «домашнем» регионе, так и на всей обширной российской территории, а также в странах СНГ.

В данной книге рассказывается о ключевых моментах и закономерностях, на которые, по моему мнению, следует обратить особое внимание при создании предприятия, занимающегося оказанием услуг. Она представляет собой квинтэссенцию моего 16-летнего опыта ведения бизнеса. А также опыта моих друзей и нескольких сотен Компаний-партнеров.

Кроме того, Вы познакомитесь с историей нескольких Компаний, к работе которых я имею непосредственное отношение. Вы услышите реальные рассказы о том, как на самом деле организуется и развивается бизнес в сфере услуг. Вы увидите, что путь этот отнюдь не усыпан розами. Нередко он оборачивается кошмаром и может закончиться трагедией для тех, кто все принимает слишком близко к сердцу. Зато иногда судьба подкидывает совершенно неожиданные подарки. К которым, впрочем, нужно быть готовым.

Надеюсь, эти случаи помогут Вам понять, как рождались выводы и принципы, которыми я руководствуюсь при создании бизнесов в сфере услуг. Не исключено, что из рассказанных историй Вы почерпнете больше пользы, чем это сделал я. Если так – буду только рад за Вас!

Тем более я обрадуюсь, если Вы извлечете выводы из моего опыта, который далеко не во всем был положительным

и приятным. И не наступите на многочисленные грабли, по которым я уже устал ходить.

В общем, как писал Александр Сергеевич Пушкин:

Сказка ложь, да в ней намек!

Добрым молодцам урок.

Наша сказка начинается!

Глава 1. За что клиенты будут платить вам деньги?

1.1. Бизнес-идея и миссия компании

Любой бизнес, будучи коммерческим предприятием, создается ради получения прибыли. Этот принцип даже прописывается в прямом и явном виде в Уставе предприятия. Кажется, все просто, ясно и понятно. Разумеется, собственники для того и организуют свои предприятия, чтобы с их помощью зарабатывать много денег.

А ведь как раз на этом месте и следовало бы задуматься. Мало ли чего хотят собственники. Почему другие люди должны исполнять их желания? Может, кому-то очень нравится Джессика Альба. И этот кто-то был бы очень не прочь, чтобы она прониклась к нему пламенной любовью и незамедлительно слилась с ним в экстазе. Но вряд ли Джессика Альба станет влюбляться в каждого недоумка, глядящего на нее с вожделением, только потому, что недоумку этого хочется.

Тут-то и возникает ключевой вопрос: «За что наши Клиенты будут платить нам деньги?» Фактически хорошо сформулированная *миссия Компании* должна отвечать на анало-

гичный вопрос: «Что такое полезное, интересное, важное и ценное мы будем делать для наших Клиентов, чтобы они с удовольствием платили нам деньги и формировали нашу прибыль?»»

А конкретные ответы на эти вопросы дает *идея бизнеса*, или *бизнес-идея*. Придумывать бизнес-идеи – одна из важнейших функций собственника бизнеса. Если не самая важная. По моему мнению, разработка бизнес-идей должна находиться в исключительной компетенции собственника. То есть человек, неспособный сам создавать бизнес-идеи, в большинстве случаев не сможет стать настоящим собственником. Конечно, в реальной жизни возможны разные варианты. Вместо того чтобы придумывать бизнес-идею, можно купить готовую франшизу. Или можно выступить финансовым инвестором, вложив средства в проект, идею которого придумал кто-то другой. Но, что характерно, организовывать бизнес подобным образом куда лучше удастся тем, кто уже является опытным и успешным предпринимателем.

Настоящий предприниматель всегда одержим. Вплоть до частичного, а иногда и полного сумасшествия. В душе такого человека живет идея того, каким должен стать его бизнес. Эта идея может быть недостаточно ясной даже для него самого. Она может быть не выстроена логически. И не облечена в слова. Тем не менее предприниматель довольно хорошо чувствует, что именно он должен делать, чтобы создать, а в дальнейшем развить свой бизнес-проект.

Со стороны порой кажется, что многие поступки предпринимателей не объяснимы ни с точки зрения логики, ни с точки зрения здравого смысла. Более того, некоторые их действия могут выглядеть отвратительными и аморальными. Ради интересов дела – своего детища – предприниматель совершает такие вещи, которые никогда не совершил бы нормальный человек. Этот момент неплохо показан в фильме Дэвида Финчера «Социальная сеть», во время просмотра которого неизбежно возникает вопрос: зачем молодому компьютерщику, пусть и не совсем от мира сего, обманывать, предавать и подставлять друзей? Я видел начинающих предпринимателей, которые ради бизнеса совершали поступки и похлеще. Уверяю Вас, они вряд ли смогли бы объяснить, что ими двигало. Часто такие действия не являются результатом логических умозаключений. Или частью заранее продуманного плана. Предприниматель просто чувствует, что *должен сделать это*. И делает – вот и все. Почему, зачем? Кто знает? *Так было надо*. Я называю это «взять грех на душу». На каждом опытном, успешном предпринимателе висит немало таких грехов.

Нужно помнить и о том, что в процессе развития предприятия бизнес-идея, ради которой оно когда-то создавалось, также может развиваться. И даже радикально видоизменяться.

ПРИМЕР

Свой первый бизнес я создавал на основе следующей

бизнес-идеи. Нужно взять готовый узел сети «Релком», который должен был погибнуть в связи с форс-мажорными обстоятельствами. И реорганизовать его на новом месте. Иначе говоря, замысел заключался в том, чтобы перенести на новое место и новую техническую базу уже налаженный бизнес. Стабильно работающий и приносящий доход на протяжении многих лет. Со сложившимся кругом Клиентов. Казалось бы, что может быть проще?

Однако в результате ряда накладок большинство Клиентов перешли на обслуживание в конкурирующую Компанию еще до того, как мы успели реорганизовать бизнес. В итоге на рынке осталось всего две конкурирующие Компании. С соотношением Клиентов u к 1. Не в нашу пользу. Если бы мы продолжили вести дела в соответствии с бизнес-моделью, которая была задумана изначально, наша Компания не протянула бы и нескольких месяцев.

Чтобы бизнес уцелел и смог подняться, мы сделали ставку на предоставление Клиентам принципиально нового сервиса – удаленного обслуживания банковских счетов по системе «Клиент-Банк». По тем временам это было абсолютно новаторское предложение. Разумеется, на момент создания предприятия мы даже не предполагали, что станем оказывать Клиентам подобную услугу.

И что она окажется чрезвычайно важной для выживания бизнеса.

Изначально узлы сети «Релком» получали основной

доход от предоставления услуг электронной почты и доступа к телеконференциям. Однако не прошло и года, как мы первыми в своем регионе стали обеспечивать полноценный доступ в Интернет. Вскоре именно эта услуга стала основным источником доходов нашего бизнеса. Разумеется, мы не могли этого предполагать на этапе создания Компании.

Через два года с момента создания нашего бизнеса его концепция изменилась полностью. Наша Компания ни технической инфраструктурой, ни предоставляемыми услугами, ни источниками доходов почти не напоминала узел сети «Релком», с которого все начиналось. Причем за это время бизнес-модель нашей Компании кардинально менялась как минимум два раза. То есть мы создавали бизнес «А». Смогли поднять бизнес «Б». А потом на его основе сделали бизнес «В».

Аналогично Компания «Капитал-Консалтинг» создавалась ради проведения семинаров, посвященных управлению личными финансами и инвестициями и ориентированных на частных лиц. То есть речь шла о классическом бизнесе тренинговой Компании. А сейчас основным источником доходов Компании являются консалтинговые проекты по построению профессиональных отделов продаж «под ключ». Таким образом, в настоящее время мы имеем дело с консалтинговым бизнесом, а не с тренинговой Компанией. Фактически речь идет о двух совершенно разных бизнесах, не имеющих между собой ничего

общего. В действительности же один из них постепенно, эволюционным путем развился из другого. Однако, создавая Компанию, я даже не предполагал, в каком направлении пойдет ее развитие.

При создании новой Компании нелишне помнить: на самом деле Вы не знаете, каким бизнес окажется в итоге. Как и когда он будет меняться, во что превратится в результате – все это заранее неизвестно. Мало придумать одну бизнес-идею, чтобы организовать предприятие на ее основе. Бизнес-идею придется придумывать раз за разом. И делать это регулярно, пока Ваша Компания существует и развивается.

Поэтому я недопонимаю тех «предпринимателей», которые спрашивают: «Подскажите, пожалуйста, нет ли у Вас идеи, на основе которой мы могли бы организовать эффективный бизнес, стабильно приносящий доход?»



Помилуйте, батенька! Это Ваша, и только Ваша работа – придумать идею, на основе которой можно будет создать бизнес. Если у Вас есть деньги, но нет бизнес-идеи – займитесь инвестициями. Если же у Вас нет даже инвестиционного капитала, который можно вложить в предприятие, – что еще Вы можете привнести, кроме бизнес-идеи?

Короче говоря, многие «предприниматели», которые не готовы сами придумывать бизнес-идеи, но при этом стремятся стать собственниками бизнеса, напоминают мне женихов, которые хотят жениться, но не готовы исполнять супружеские обязанности. Можно, конечно, попробовать их кому-то

делегировать. Только, извините, ребеночек-то чей потом будет?

1.2. Стадии развития продукта на конкурентном рынке

Чтобы организовать успешный бизнес, необходима хорошая бизнес-идея. В частности, Вы должны создать (придумать, произвести, закупить) продукт – товары или услуги, – который будете продавать своим

Клиентам. Однако никто не говорит, что в дальнейшем этот продукт останется неизменным. Напротив, Вы должны его развивать, чтобы все более усиливать свои позиции в условиях ожесточенной конкурентной борьбы. Рынок живет по определенным законам. И знание этих закономерностей поможет Вам не только сформулировать исходные бизнес-идеи, но и вовремя видоизменять их. Для этого нужно понимать, на каком этапе развития находятся конкурентные предложения на данном рынке и в каком направлении они будут развиваться. Предвосхитив перемены, Вы сможете заблаговременно подготовить продукт, оптимально подходящий для следующего этапа развития рынка. И, если Вы все предвидели и рассчитали правильно, через некоторое время рынок сам сдвинется в Вашу сторону и ляжет под Вас.

Типовой сценарий развития предложений на конкурентном рынке предполагает прохождение следующих стадий.

- ◆ Первая стадия – продажа типовых ходовых товаров.
- ◆ Вторая стадия – расширение ассортимента; продажа

как основных, так и сопутствующих товаров; полная комплектация объектов.

◆ Третья стадия – продажа товаров с полной комплектацией плюс оказание сопутствующих услуг, необходимых для использования этих товаров.

◆ Четвертая стадия – реализация проектов «под ключ».

◆ Пятая стадия – экспертная специализация на определенном виде решаемых задач с постепенным достижением уникальной компетенции в их решении.

ПРИМЕР

Около 15 лет назад одна Компания из Поволжья начинала свой бизнес с торговли электрогенераторами. Она оказалась в числе первых предприятий региона, которые стали на этом специализироваться. В те годы электрогенераторы пользовались спросом, на их продаже можно было делать неплохую маржу.

Прошло не так уж много времени, и количество Компаний, торгующих электрогенераторами в данном регионе, резко возросло. А поскольку число Клиентов на рынке ограничено и их уже не хватало на всех, наценка начала снижаться. Чтобы по-прежнему обеспечивать себе приемлемую прибыль, требовалось существенно увеличить количество сделок. Возник вопрос: за счет чего это можно сделать?

Проанализировав статистику продаж, руководители выяснили следующее. Как известно, генератор нельзя установить на пустом месте. Часто требуется проложить или заменить электропроводку, заодно нужна куча

всякой электротехнической мелочовки. Для некоторых типов генераторов необходимы специальные топливные резервуары. Те Клиенты, которые могли решить все вопросы с установкой самостоятельно, просто приходили и покупали генераторы. Но часть Клиентов сталкивалась с тем, что все дополнительные детали нужно было приобретать в другом месте. Они отправлялись искать соответствующих поставщиков и... пропадали навсегда. Поскольку Компании, торговавшие электропроводкой, уговаривали Клиента купить генератор у них. Итак, оказалось, что в комплекте с генератором следует продавать все необходимое для его установки, подключения и ввода в эксплуатацию. Иначе значительная часть сделок неизбежно будет упущена. Чтобы иметь возможность продавать генераторы с полной комплектацией, пришлось усилить закупки и расширить склад.

Еще через некоторое время оказалось: многие сделки срываются из-за того, что у Клиента нет на примете специалистов, которые могут установить генератор и разобраться с электропроводкой. До тех пор пока Клиент не знает, кто ему установит и запустит в эксплуатацию сложное высокотехнологичное оборудование, разумеется, он это оборудование не купит. Сначала необходимо найти нужных специалистов! А они, скорее всего, порекомендуют обратиться для приобретения оборудования в какую-нибудь «свою», прикормленную контору. В которой цены как на сами генераторы, так

и на всю электротехническую продукцию уже «заряжены» с учетом интереса этих специалистов. Чтобы не упускать контракты по этой причине, пришлось организовать подразделение, проводящее все необходимые работы на объектах Заказчиков.

Дальше – больше. При работе с крупными Заказчиками недостаточно поставить оборудование и установить его на объекте. Все начинается с проекта. Причем его необходимо не только разработать, но и согласовать в соответствующих инстанциях. Переговоры с такими Заказчиками стали упираться в то, что с соответствующими проектными организациями в регионе дело обстояло весьма прискорбно. А, как Вы сами понимаете, не очень приятно, когда контракты на миллионы и десятки миллионов подвисают из-за отсутствия толковых проектировщиков и перегруженности работой тех немногих, которые имеются. Чтобы обойти и эту проблему, пришлось сформировать в рамках Компании целое проектное подразделение. Что впоследствии стало весомым конкурентным преимуществом при работе с крупными Заказчиками.

На следующем этапе руководители Компании обратили внимание на то, что все серьезные потенциальные Клиенты по-прежнему делятся на две разновидности. Одни уже знают, какие у них задачи и проблемы. Эти Клиенты готовы обсуждать поставки оборудования или варианты сотрудничества «под ключ». Другие же пока понятия не имеют, есть ли у них

на предприятии проблемы с сетью электроснабжения предприятия и если да, то что с этим делать. Если же выяснить, откуда следует ждать неприятностей и что необходимо исправить в сети энергоснабжения, они вполне могли бы заинтересоваться предложением. Но сами они выявить свои проблемы не в состоянии – до тех пор, пока дело не дойдет до аварий и крупных отказов оборудования. Значит, нужно им помочь. Понадобится профессиональное оборудование для тестирования и диагностики сетей электроснабжения. И специалисты, которые умеют с ним работать.

Знаете, к чему все это привело? Компания стала специализироваться на *построении абсолютно бесперебойной сети энергоснабжения предприятия*. Она позиционировала себя как ведущего эксперта в данном вопросе.

И действительно таковой являлась. Благодаря чему могла практически не опасаться конкуренции со стороны обычных поставщиков электрооборудования. Сотрудничество с этой Компанией начиналось со всестороннего тестирования и анализа имеющейся у Клиента сети энергоснабжения. Дальше планировалось, какие мощности необходимы предприятию уже сегодня. И какие потребуются с учетом перспектив его развития на много лет вперед. Затем разрабатывался общий проект. В котором учитывалось, как должна быть организована основная сеть энергоснабжения и как – резервная, если в ней имеется необходимость. Если же речь шла о новом заводе, строящемся

в пригороде, Компания также брала на себя согласование условий подключения с городскими энергосетями. А что, если электросети выставляют такие условия, как будто подключают не завод средних размеров, а большой городской микрорайон? И договориться с ними на разумных условиях не удастся? Здесь нужно все тщательно рассчитать. Возможно, выгоднее будет построить собственную ТЭЦ. Компания помогала разобраться и с этим препятствием. Потом в соответствии с утвержденным техническим решением оформлялся проект, который и согласовывался в соответствующих инстанциях. В итоге Компания зарабатывала и на производстве работ, и на поставке оборудования. Причем все оборудование было достойного качества. И далеко не самое дешевое. Если цель – построить на предприятии абсолютно бесперебойную сеть энергопитания, никто не станет экономить не только на генераторах, но даже на проводах и розетках. Значит, сумма контракта может быть весьма значительной, а норма прибыли – неплохой.

Аналогичным образом может видоизменяться и деятельность Компании, оказывающей услуги. Возьмем, к примеру, услуги бизнес-образования.

Самый простой, недорогой и массовый вид услуг в этой сфере – проведение открытых семинаров и тренингов.

Дальнейшее развитие рынка предполагает расширение спектра основных услуг, дополнение их сопутствующими то-

варами и услугами. Например, в придачу к семинарам и тренингам могут продаваться книги или видеокурсы. Также могут организовываться различные варианты подписок и рассылок – как на коммерческой, так и на некоммерческой основе.

На следующей стадии развития продукта Компании, специализирующиеся на работе с корпоративными Заказчиками, начинают проводить корпоративные семинары и тренинги. В отличие от открытых семинаров и тренингов, на подобных мероприятиях обучение проходят сразу десятки ключевых сотрудников Заказчика. Что значительно увеличивает вероятность внедрения в деятельность Компании Заказчика новых технологий и методов работы, которым был посвящен семинар или тренинг. Вдобавок в процессе мероприятия можно обсудить, как приспособить эти технологии и методы работы к данному конкретному бизнесу. Что вряд ли удастся сделать на открытом тренинге. Поскольку в нем участвуют сотрудники десятков Компаний, бизнес которых существенно отличается друг от друга.

Однако ни открытый, ни корпоративный семинар или тренинг не дают абсолютно никаких гарантий, что в бизнесе Заказчика произойдут какие-либо перемены. Тренинг завершается, и тренер уходит. Изменится что-то или нет – зависит только от участников тренинга. Но люди слабы, ленивы и несовершенны. Мало кому хочется напрягаться, тратить время и силы, чтобы развивать предприятие, на котором ра-

ботаает данный человек. Именно поэтому многие семинары и тренинги заканчиваются ничем. А значит, и серьезных денег за них платить никогда не будут. Чтобы отдавать существенные деньги, Клиенту нужно нечто большее.

Следующей стадией развития услуг на данном рынке является консалтинг. Но и он бывает разным. Так, классической моделью управленческого консалтинга является диагностика бизнеса Заказчика. И выдача рекомендаций по результатам этой диагностики. Причем воплотить рекомендации в жизнь должен сам Заказчик. До 70 % западных консалтинговых Компаний работают именно по такой модели. Их Клиентами являются крупные транснациональные корпорации. И заказывают они консалтинговые услуги скорее потому, что это модно. В том, чтобы вносить в свой бизнес реальные изменения, они просто не заинтересованы.

Скажу Вам по секрету как владелец консалтинговой Компании: если хотите навсегда испортить отношения с крупным и перспективным Клиентом, проведите ему аудит бизнеса за деньги. Возможно, Клиент останется доволен результатами Вашего отчета. Возможно, недоволен. Но дальнейшего сотрудничества почти наверняка не последует. Ни в том, ни в другом случае. Почему? *Поставьте себя наместо Клиента.* Он заплатил Вам деньги. Какие-никакие, но деньги. Потом к нему приехали Ваши эксперты. На протяжении нескольких дней или даже недель Заказчику и его ключевым работникам приходилось тратить на общение с экспер-

тами время и силы. И вот наконец они представляют Клиенту письменный отчет. А также делают устный доклад. И что же слышит Клиент? Частично – то, о чем он и так знает. И кое-какая информация, пусть и известная ранее, портит ему настроение. Частично – то, чего он еще не знал и что еще больше портит ему настроение. И примерно 5-10 % откровенного бреда (по мнению Клиента). *Итог: время, силы и деньги потрачены. Настроение испорчено. Никаких изменений в бизнесе Клиента не произошло. И Вы серьезно думаете, что после этого он захочет продолжать с Вами сотрудничество?*

Поэтому диагностика бизнеса в чистом виде – весьма популярный, но при этом крайне бестолковый вариант оказания консалтинговых услуг. Куда больше толку может выйти, если Вы консультируете Клиента «на результат». Допустим, Клиент хочет выстроить у себя какой-то бизнес-процесс. А Вы владеете технологией его организации. И готовы передать ее Клиенту Для этого Вы проводите с ним серию встреч. И на каждой рассказываете, как выстроить очередной этап бизнес-процесса. Клиент задает Вам необходимые вопросы, выясняет, как учесть специфику его бизнеса. После чего проводит на своем предприятии необходимые работы. На следующей встрече он рассказывает, что получилось. Вы обеспечиваете ему обратную связь: объясняете, что сделано хорошо и какие корректировки нужно внести. После чего передаете ему следующую порцию технологии. И так далее.

Эта схема сотрудничества кажется более эффективной... Но только кажется. На самом деле результат большинства таких проектов будет близок к нулю. В оставшихся 20–30 % случаев Клиент все же внедрит у себя некоторые новые технологии и методы работы. Но лишь малую часть того, что мог бы. Почему? Ваша ошибка в том, что Вы слишком понадеялись на готовность Клиента к действиям. Конечно, он кровно заинтересован в том, чтобы развить свой бизнес и увеличить его доходы. Но лень-матушка вперед нас родилась. Уверяю Вас, большинство Клиентов найдут тысячу причин, чтобы не заниматься внедрением на своем предприятии всех тех изменений, которые Вы им рекомендовали.

Сначала они откладывают их на некоторое время. А потом и навсегда. Но даже те, кто пытается что-то предпринять, делают немного, избирательно. Понятно, что результаты окажутся удручающе низкими. А кто виноват? Конечно же, Вы! Вообще, если Вы строите консалтинговый бизнес, то должны привыкнуть, что хлеб консультанта не только тяжел, но и горек. Привыкайте и к тому, что все хорошие перемены, происходящие на предприятии в процессе сотрудничества с Вами, – заслуга исключительно самого Клиента. Зато если что-то идет не так – виноваты гады-консультанты. А если большинство Ваших проектов (за которые Клиенты, между прочим, платят вполне ощутимые деньги) заканчиваются ничем – как раз Вы и останетесь гадом в глазах практически всех своих Клиентов. А теперь догадайтесь, что произойдет

с Вашей репутацией на рынке. И насколько легко после этого будет привлекать новые заказы.

Большинство тренинговых Компаний никогда не становятся консалтинговыми. Ведь ответственность при проведении семинаров и тренингов совершенно другая. Самое страшное, что может случиться, – Ваше мероприятие кому-то не понравится. Но за конечные результаты Вы не отвечаете. Ответственность за них лежит исключительно на самих участниках.

Большинство консалтинговых Компаний так никогда и не решаются непосредственно вмешаться в бизнес Заказчика. Они просто-напросто боятся этого – и их можно понять. Они хотят зарабатывать деньги, давая консультации. Но чтобы за результаты по-прежнему отвечал только сам Клиент.

Лишь немногие наиболее сильные и профессиональные консалтинговые Компании специализируются на реализации проектов «под ключ». Они понимают: *Клиенты готовы платить серьезные деньги только за результат, который необходимо будет обеспечить.* Единственный надежный способ добиться этого – работать непосредственно на территории Заказчика. Вместе с самим Заказчиком и его сотрудниками. Если для того, чтобы решить поставленную задачу, необходимо провести 57 мероприятий и разработать 18 документов – значит, нужно провести 57 мероприятий и разработать 18 документов. Все время, требуемое для проведения этих работ, Ваши эксперты должны находиться на тер-

ритории Заказчика. Что-то они могут сделать сами. Что-то – вместе с Заказчиком и его сотрудниками. Но ни в одной, самой небольшой, работе нельзя полагаться на то, что Клиент выполнит ее сам. К тому же заставляя Заказчика что-то сделать, Вы нередко тратите больше времени и нервов на уговоры, чем требуется на самом деле.

ПРИМЕР

Заказчик может занять и такую позицию: я плачу Вам деньги, Вы обеспечиваете мне результат, и на все остальное мне начхать. Ничего не поделаешь. Вы должны уметь добиваться результата и в подобных условиях. В моей практике был случай, когда собственник бизнеса заказал построение системы продаж «под ключ». Его участие в проекте было минимальным. То он был в Таиланде, то в запое, то опять в Таиланде. Так что отдел продаж мы создавали с двумя его ключевыми помощниками. Оба вора – клейма негде ставить. Официально зарабатывали около 20 000 рублей в месяц. А воровали ежемесячно не менее чем по 100 000 каждый. В сотрудничестве с нами они видели угрозу. И вредили чем могли. Что ж, мы все равно ухитрились сформировать в этой Компании отдел продаж. А также найти на рынке труда и выдвинуть коммерческого директора. Хотя лучше бы мы вообще не брались за этот проект, учитывая время, силы и нервы, которые пришлось на него потратить.

Да, решение задач на результат, реализация проектов

«под ключ» предполагает другой уровень ответственности и рисков. И совершенно иные временные и энергетические затраты. Зато и опыт при работе над подобными проектами накапливается совершенно иными темпами. Если Вы успешно развиваете бизнес в данном направлении, в перспективе у Вас появляется возможность стать экспертами исключительной квалификации. Такой, что Ваши имена и название Компании сами по себе станут брендом, гарантией качества. Если большинство специалистов знают, что для решения самых сложных и серьезных задач нужно обращаться именно к Вам, – это обеспечивает Вам действительно уникальное положение на рынке. Так, многим известно, что ведущий российский специалист по тайм-менеджменту – Глеб Архангельский. Крупнейший российский специалист по маркетингу – Игорь Манн. А самый успешный ресторатор Москвы – Аркадий Новиков. Подобная репутация обеспечивает колоссальные преимущества и самим профессионалам, и бизнесам, которыми они владеют.

Мы с Вами только что обсудили, в каком направлении может развиваться продукт на конкурентном рынке. Однако и деятельность Вашей Компании на рынке, и развитие Вашего продукта определяется объективным состоянием того рынка, на котором Вы находитесь. Интересно, что на начальном этапе развития рынка ни о какой реальной конкуренции нет и речи. Рассмотрим эти этапы подробнее.

1.3. Этапы развития рынка: концепция S-образной кривой

В соответствии с концепцией S-образной кривой любой рынок (и даже каждый выделенный сегмент рынка) проходит в своем развитии четыре основных этапа.

◆ Первый этап: начальное формирование рынка. Большинство Клиентов – «разведчики», «новаторы», «энтузиасты».

◆ Второй этап: идет быстрый, иногда взрывной рост рынка.

◆ Третий этап: рынок достигает насыщения. Наступает стадия «плато». Совокупные обороты максимальны. Однако существенного их роста по рынку в целом уже не происходит.

◆ Четвертый этап: постепенное снижение оборотов и угасание рынка.

Рассмотрим все этапы подробнее.

На **первом этапе** рынок только формируется. Потенциальных Клиентов множество. А Компаний, которые начинают предоставлять свои товары и услуги на новом рынке, мало. Конкуренция между Компаниями минимальна. Реально она близка к нулю. Казалось бы, для продаж такая ситуация идеальна. Клиентов хватает. Платежеспособность у них неплохая. Всем им могут пригодиться Ваши товары и услу-

ги. Конкурентов нет. Продавай – не хочу!

Однако основные проблемы на этом этапе связаны совсем не с конкуренцией. Дело в том, что на формирующемся рынке спрос на товары и услуги еще не является массовым. Большинство Клиентов просто не понимают, что представляют собой эти товары и услуги. Как ими пользоваться, зачем они нужны. Какого результата от них следует ожидать. Сколько они могут стоить. Как и по каким принципам они различаются по цене. Как определить, завышена их стоимость или адекватна. Как понять, качественные предлагаются товары и услуги или не очень. И как цена связана с качеством.

Обычно, когда люди планируют купить то, с чем никогда не имели дела, они обращаются за рекомендациями к знакомым, которые уже пользуются подобными товарами или услугами. Но на этапе формирования рынка Клиенту даже не у кого спросить совета: никто из его знакомых еще не пользовался данными товарами или услугами.

И вот тут самое время вспомнить, что жизнь сейчас довольно комфортна. Во всяком случае, будет таковой, если Вы имеете возможность приобрести достаточное количество испытанных, известных, проверенных товаров и услуг. Все основные потребности людей и организаций вполне удовлетворяются теми товарами и услугами, которые производятся и широко используются уже сейчас. Например, в автосалоне Вам могут предложить суперпрогрессивный, экономичный, экологически чистый электромобиль. И все же в 2011

году большинство автолюбителей по-прежнему предпочитают машины, работающие на бензине, дизельном топливе или использующие гибридные двигатели. И уж точно большинство организаций приобретают для своих производственных нужд грузовики и автобусы с дизельными или бензиновыми двигателями.

Таким образом, когда начинает формироваться новый рынок и на нем появляются первые товары и услуги, они вызывают практически у всех Клиентов реакцию отторжения. Причем это отторжение проходит несколько стадий.

◆ Сначала Клиенты ничего не знают о новых товарах или услугах. И всячески избегают любой информации о них. Так сказать, стараются не забивать голову разной ерундой.

◆ Через какое-то время информация все же начинает в том или ином виде доходить до Клиента. Он осознает, что данный вид товаров или услуг – нечто серьезное. И возможно, в будущем с ними придется иметь дело. На этой стадии человек прилагает усилия, чтобы не допустить перехода к конкретному рассмотрению вопроса. Логика у него такая: «Не буду торопиться. Пусть сначала другие попробуют, набьют себе шишки, а я на них посмотрю».

◆ На третьей стадии обстоятельства либо менеджеры по продажам все-таки заставляют Клиента задуматься над тем, не воспользоваться ли ему новыми товарами или услугами. Обычная реакция Клиента: «Какое же все сырое, некачественное, непригодное к эксплуатации! Нет, сколько лет я

без этого обходился – и еще проживу!»

Еще одна любимая Клиентами возможность избежать принятия решения – ссылка на необходимость рассмотреть рекомендации. Клиент заявляет: «Я не знаю Вас и Вашу Компанию. Не сталкивался с Вашими товарами и услугами. И не могу Вам доверять. Вы же работаете на рынке, у Вас есть другие Клиенты. Мне нужны рекомендации от них. Желательно – от крупных, известных

Компаний. Лучше всего – от знакомых мне людей. И побольше!» Требование вроде бы резонное. Но проблема в том, что желание Клиента получить рекомендации порождается его сомнениями. И в абсолютном большинстве случаев, сколько бы рекомендаций Вы ни представили, они не способны будут победить эти сомнения. Если из шести рекомендаций всего лишь одна будет не полностью положительной, Клиент подумает: «Ага! Все плохо! Нельзя с ними работать!» Если же Вы дадите три рекомендации и все окажутся положительными, Клиент скажет: «Подозрительно, что все так хорошо. Наверняка рекомендации подставные. Обманщики, мошенники! Нельзя с ними работать!»

◆ На четвертой стадии жизнь вынуждает Клиента серьезно рассмотреть вопрос о том, чтобы наконец воспользоваться новыми товарами или услугами. Вот тут-то и выясняется, насколько слабо Клиент разбирается в них, несмотря на все предыдущие стадии. Прежде всего, он толком не понимает, как строится ценообразование. Он не может решить, какие

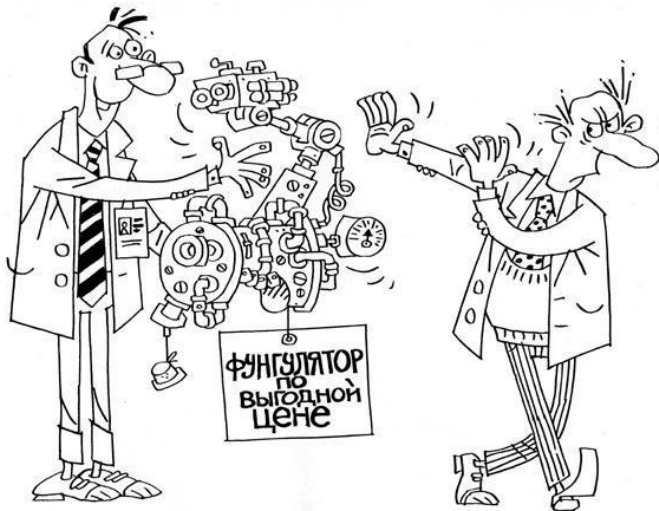
именно товары и услуги следует выбрать. Не знает, какая цена нормальная, а какая – завышенная. Ему также неясно, какие варианты предлагаемых товаров и услуг качественные, а какие – не очень. И как можно объективно определить их качество. Все это совсем не облегчает Клиенту жизнь. И затягивает принятие решения.

◆ Лишь после того, как Клиент разберется, что именно ему нужно, от чего зависит стоимость и как оценивать качество товара или услуги, начинается обычный процесс покупки. Но и на этой стадии возникают свои сложности. Во-первых, Клиенту по-прежнему не к кому обратиться за советом и рекомендацией. Во-вторых, многие Клиенты принципиально настроены на то, чтобы выбирать из нескольких альтернатив. На формирующемся рынке у таких людей могут появиться проблемы с тем, чтобы найти других поставщиков помимо того, с которым Клиент уже общается. При этом некоторые Клиенты упрямы как бараны. Раз уж нет возможности выбрать из нескольких равнозначных предложений, они предпочтут не покупать вообще ничего. Если бы такой Клиент умирал от потери крови и в наличии имелся один-единственный подходящий донор, то долго бы он не рассуждал. Иначе быстро умер бы. Однако чаще всего приобретение тех или иных товаров и услуг не относится к вопросам жизни и смерти. И принятие решения можно оттягивать целую вечность.

Компании, предлагающие товары и услуги на формирую-

щемся рынке, попадают в парадоксальную ситуацию. Круг потенциальных Клиентов достаточно широк. Им полезны, интересны и часто даже необходимы товары и услуги, предлагаемые Компанией. У Клиентов, безусловно, достаточно денег, чтобы оплатить эти товары и услуги. Конкуренция с другими поставщиками практически отсутствует. И все же подавляющее большинство Клиентов *отказываются* приобретать нужные и полезные товары и услуги.

Напротив, с точки зрения Клиента, подобная ситуация выглядит далеко не так парадоксально. Допустим, я хочу продать Вам фунгулятор. Что это такое? Зачем это нужно? Кто это использует? Ответов Вы не знаете. Поэтому даже не станете читать рекламные сообщения или коммерческие предложения насчет фунгуляторов. Если при встрече я скажу, что могу предложить фунгулятор на чрезвычайно выгодных условиях, Вы не захотите обсуждать данную тему.



Предположим, при очередной встрече у Вас оказалось чуть больше свободного времени. И чуть больше готовности выслушать меня. И в ответ на классическое возражение «Нечего предлагать мне всякий бред!» я наконец смог рассказать, что фунгулятор – это вовсе не бред. А очень полезное устройство, которое принесет Вашей Компании вполне ощутимую пользу. Ведь благодаря установке фунгулятора на грузовой автомобиль или автобус расход топлива снижается в среднем на 15–20 %.

Однако когда Вы спрашиваете, кто еще пользуется этими устройствами, выясняется, что в Вашем регионе нет предприятий, которые уже установили фунгуляторы на принад-

лежащий им автотранспорт. Или, может быть, фунгуляторы используются. Но всего в нескольких Компаниях. Причем не самых крупных. Это дает Вам повод по-прежнему относиться к моему предложениям с недоверием: «Раз другие не пользуются, зачем нам торопиться? Жили мы без этих фунгуляторов раньше – и дальше проживем!»

Итак, Вы решили, что вполне можете обойтись без фунгулятора. В течение многих месяцев, а то и лет Вы станете отвергать любые предложения по поводу фунгуляторов как с моей стороны, так и от кого-либо другого. Если же никто, кроме меня, не будет предлагать Вам фунгуляторы, Вы начнете относиться к ним с еще большим подозрением: «Если это настолько полезная штука, почему никто, кроме Вас, ее не предлагает? Значит, она на фиг никому не нужна!»

Так все и будет идти до того момента, пока что-нибудь не изменится. Пока, извините за выражение, Вас не клюнет в задницу жареный петух. Например, начнутся серьезные финансовые трудности. И возникнет необходимость резко сократить затраты. Если выяснится, что весьма солидная часть всех затрат предприятия уходит на ГСМ, тут-то Вы и вспомните о фунгуляторах. Тут-то и окажется, что лучше установить на автомобиль дополнительное устройство, чем уволить еще нескольких сотрудников. Тут-то Вы наконец начнете примериваться к фунгуляторам. Разбираться, что они собой представляют. И решать, какие модели лучше закупить. Но обратите внимание: процесс приобретения фунгулятора

– от первого получения информации о нем до первой покупки – занял несколько лет! Причем как ни пытался коммерсант продать Вам устройство, у него ничего не вышло. Покупку Вы совершили не под воздействием аргументов продавца. А в результате объективной ситуации, возникшей в Компании.

Вы думаете, что фунгулятор – это нечто воображаемое? Я придумал слово, но не историю. *Замените «фунгулятор» на «датчик расхода топлива». И перед Вами окажется случай из жизни.*

Именно поэтому основная задача маркетинга и рекламы на первом этапе развития рынка – позиционирование (по Викентьеву). В переводе на

простой язык – популяризация. То есть Вы должны сделать свои товары или услуги максимально понятными для Клиента. Объяснить, для чего они нужны, как их использовать и т. д. Пока Клиент не понимает, что именно ему предлагают, он никогда не купит новый товар или услугу. При этом он все должен представлять в деталях. Как выглядит товар. Как и кто будет оказывать услугу. Что Клиент получит в результате, и как этот результат можно измерить. Какой результат можно будет считать хорошим, какой – средним, какой – плохим. На создание у Клиента этого представления и должны быть направлены Ваши усилия. В том числе усилия Вашего маркетинга, рекламы и пиара. Если речь идет об услугах, важнейшее значение для успеха продаж имеет

также *овеществление услуг*. Но об этом мы еще поговорим ниже.

Одна из грубейших, иногда фатальных ошибок при продвижении товаров или услуг – делать акцент на том, что *они являются чем-то принципиально новым*. Невелика беда, если как новое подается то, что никакой новинкой не является, причем все об этом знают. Например, «новый вкус любимых чипсов Lays». Но горе тем, кто действительно пытается продвинуть на рынок нечто новое! И наивно думает, что, если рекламировать данное предложение как новинку, это поможет в продажах. Не поможет. Наоборот – скорее всего, нанесет им тяжелейший ущерб.

В мозгу у человека один центр удовольствия. И 18 центров опасности. «Новое» = «неизвестное». А «неизвестное» = «опасное». С соотношением 18 к 1. Это связано с тем, что в ходе эволюции выживают более тревожные особи. Таким образом, рекламировать реальную новинку как то, что только-только появилось на рынке и еще практически никем не используется, крайне неосмотрительно. Все равно что махать красной тряпкой перед быком. В моей книге «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям» (ИД «Питер», 2007–2011) приводится иллюстрация этого принципа.

ПРИМЕР

1910 год. К московскому купцу приходит представитель городской электрической Компании. И

предлагает провести ему электричество. Убеждает купчину: «За электричеством будущее! Через двадцать лет в каждом селе – и то будет электрическое освещение!» На что купец отвечает: «Вот и приходи ко мне через двадцать лет – тогда куплю!»

Есть понятие Клиентов-новаторов. Они же разведчики, или энтузиасты. Это те, кто первыми начинают пользоваться принципиально новыми товарами и услугами. Их доля от общего числа потенциальных Клиентов составляет 3–5 %.

Остальные же 95–97 % всех потенциальных Клиентов на первом этапе развития рынка *не приобретут* Ваши товары и услуги. Несмотря на то, что те могут быть весьма полезны и необходимы. И невзирая на то, что эти товары и услуги Клиентам по карману. Поэтому продавать товары и услуги на первом этапе развития рынка – нерадостное занятие. Из 19 перспективных переговоров 18 заканчиваются ничем. Если Вы будете предпринимать эффективные усилия по популяризации своих товаров и услуг, переход рынка с первого этапа на второй ускорится. Наоборот, рассказы о том, насколько новые и суперпрогрессивные товары и услуги Вы предлагаете, только отдалят этот момент.

Впрочем, в продажах на первом этапе развития рынка есть и плюсы. Самый важный из них – *практически полное отсутствие конкуренции*. Потенциальный рынок велик. А Компаний, предоставляющих на нем товары и услуги, крайне мало. Вы можете что-то знать о своих коллегах по биз-

несу. Но пересекаться с ними не будете практически никогда. А ведь на по-настоящему конкурентном рынке ни одной продажи нельзя сделать без столкновения с несколькими – или с несколькими десятками – конкурирующими Компаниями! На первом этапе развития рынка о реальной конкуренции речи идти не может. Зато встречаются случаи псевдоконкуренции. Когда Компании сражаются между собой, пытаясь перетянуть на себя Клиентов из числа тех 2 %, которые уже начали приобретать товары и услуги на формирующемся рынке. В то время как 98 % потенциальных Клиентов никем не охвачены.

Однако если грамотно выстроить работу по привлечению Клиентов, то пересекаться со своими конкурентами Вы будете крайне редко. При этом не вполне ясно, кем в большей степени являются для Вас конкуренты – врагами или друзьями. Они могут стать Вашими врагами. Или как минимум противниками. В тех случаях, когда все же уведут Ваших потенциальных Клиентов. Но они могут оказаться и друзьями. Или как минимум союзниками. Благодаря усилиям, которые они предпринимают для популяризации товаров и услуг на рынке.

Итак, на первом этапе развития рынка *Вы не сталкиваетесь – и не можете столкнуться – с настоящей конкуренцией. Зато Вы и не зарабатываете – и не можете заработать – настоящих денег.*

Настоящие деньги не появятся, пока рынок не разовьется

достаточно для того, чтобы перейти на второй этап. Для этого необходимо, чтобы товарами и услугами в Вашем сегменте рынка начали пользоваться хотя бы 3–5 % потенциальных Клиентов. Когда 3–5 % наиболее активных, мобильных, готовых идти на риск Клиентов начинают пользоваться новым товаром или услугой, запускается цепная реакция. *Товар или услуга становятся модными.* Спрос на них растет лавинообразно. Рынок вступает в фазу крутого подъема. В этот-то момент и осуществляется переход с первого на **второй этап развития рынка.**

Характерной особенностью данного этапа является то, что объем продаж товаров и услуг быстро растет. При этом мгновенно возникает реальная конкуренция, которая впоследствии будет только усиливаться. Ведь Компании начнут биться не только и не столько за доходы сегодняшнего дня, сколько за передел будущих сфер влияния.

Классическая ошибка продвижения и продаж на втором этапе развития рынка – о чем пишет в своей книге Игорь Викентьев – заключается в том, что Компании продолжают уделять основное внимание популяризации своих товаров и услуг. И серьезно запаздывают с решением другой, не менее важной рекламной задачи – с *отстройкой от конкурентов.* На втором этапе конкуренция уже развилась в полной мере. И большинство Клиентов, приобретающих товары и услуги, выбирают между несколькими поставщиками. Теперь представьте, что Клиент сравнивает между собой предложения

трех поставщиков. Двое из них концентрируют маркетинговые усилия на том, чтобы *популяризировать* свои товары и услуги. Третий же направляет усилия на то, чтобы эффективно *отстроиться* от конкурентов. Если усилия первых двух конкурентов не достигнут цели, Клиент недостаточно хорошо ознакомится с предлагаемыми товарами и услугами. Не поймет и не оценит, что именно ему предлагают и зачем ему это нужно. И наверняка ничего не купит. Но уж если Клиент заинтересуется достаточно, чтобы что-то купить (возможно, благодаря усилиям первых двух поставщиков), с максимальной вероятностью он приобретет товары и услуги у третьего из конкурентов. Который сделал все, чтобы донести до Клиента информацию о преимуществах его товаров или услуг и об их отличиях от аналогов, встречающихся на рынке.

Таким образом, на данном этапе развития рынка для достижения успеха недостаточно предлагать Клиентам качественные товары и услуги по адекватным ценам. Эффективной популяризации товаров и услуг тоже мало для успешных продаж. Становится жизненно важным определить и развить свои конкурентные преимущества. Требуется обеспечить своей Компании и предлагаемым ею товарам и услугам особое, а лучше всего – эксклюзивное положение на рынке. Как говорится по этому поводу в книге «Бизнес в стиле фанк», «настоящую прибыль можно извлечь только благодаря монополии. Но монополии на самом деле не существует.

Поэтому ее нужно придумать». Эксклюзив – это своего рода частичная монополия. На рынке в целом Вы выделяете *свой сегмент*. Тот кусочек рынка, на котором условия Вам благоприятствуют. В этом сегменте Вы благодаря придуманному и созданному Вами эксклюзиву занимаете преимущественное положение.

На втором этапе развития рынка к Клиентам-новаторам («разведчикам»), которые уже пользуются новыми товарами и услугами, прибавляются Клиенты – продвинутые пользователи. Новаторы создают моду. Но их немного. А вот продвинутые пользователи, следующие моде, составляют значительную долю – до 25–30 % – от общего числа потенциальных Клиентов на данном рынке. Благодаря им обеспечивается взрывной рост рынка. К концу второго этапа товары и услуги начинают приобретать основная масса Клиентов – так называемые обычные потребители. Они составляют 45–55 % всех потенциальных Клиентов на данном рынке.

На **третьем этапе** рост совокупных объемов продаж на рынке приостанавливается. Число обычных потребителей увеличивается. Зато многие новаторы, а вслед за ними часть продвинутых пользователей перестают приобретать товары и услуги на данном рынке. Раз товаром или услугой пользуется большинство, значит, они уже не в моде. К этому моменту совокупный объем продаж достиг максимума и длительное время будет оставаться на этом уровне. Что же до прибыли, она также может быть максимальной. Если конкурен-

цию и вызываемый ею массовый демпинг удастся удержать в разумных рамках. Если же нет, норма прибыли существенно снизится. Как блестяще показал Майкл Портер, *на абсолютно конкурентном рынке совокупная прибыль стремится к нулю*. Еще одна веская причина задуматься об эксклюзиве! Тем более что конкуренция продолжает усиливаться.

Отмечу, что на третьем этапе развития рынка нередко возникает необходимость в смене управленческой команды Компании. Дело в том, что процветанию бизнеса на первом и втором этапах наиболее способствует управленческая «команда развития». Это люди, ориентированные на формирование и развитие рынка, быстрый рост бизнеса, запуск новых направлений, экспансию и захват территории. На третьем этапе требуются руководители совсем иного склада – «администраторы», ориентированные на повседневное управление предприятием и шлифовку уже налаженных бизнес-процессов. Управленцам из «команды развития» постоянно заниматься одной и той же рутинной, «рубить» тем же самым способом такие же деньги будет, скорее всего, невыносимо скучно. В результате, как это ни печально, все может закончиться их уходом из бизнеса. Если его собственник и сам принадлежит к «команде развития», то к началу третьего этапа развития рынка он может потерять интерес к собственному предприятию. А это уже не просто печально – это может оказаться смертельно опасным для бизнеса. Конечно, значительно лучше вариант, при котором «команда развития» вовремя

переключается на запуск новых направлений бизнеса. При этом управление налаженными направлениями делегируется «команде администраторов».

Лобовой вход новой Компании на рынок, находящийся на третьем этапе развития, вряд ли возможен. Даже для крупного и успешного предприятия попытка пробиться на уже сформированный рынок, на котором оно до этого не работало, скорее всего, закончится неудачей и крупными финансовыми потерями. Единственный шанс на серьезный успех дает *фланговая атака*. Чтобы ее провести, необходимо сформировать новый сегмент рынка рядом с уже полностью развившимся рынком. Например, в большинстве российских городов-миллионников рынок услуг проводного доступа в Интернет был полностью сформирован не позднее 2000–2004 годов. Конкуренция продолжала усиливаться. Но новых сильных игроков уже не появлялось. Наоборот, за счет скупки крупными Компаниями более мелких, а также вследствие слияния предприятий количество реальных игроков стало неуклонно уменьшаться. Значит ли это, что новым крупным Компаниям доступ на рынок был навсегда перекрыт? Вовсе нет. Вспомним хотя бы Sky Link или «Йоту». Но появились они за счет предоставления доступа в Интернет на основе новых технологий, имеющих возможности, недостижимые для проводного доступа. Подробнее о классических фланговых атаках Вы можете узнать из книги Траута и Райса «Маркетинговые войны».

На четвертом этапе развития рынка совокупные объемы продаж начинают неуклонно падать. Все продвинутые пользователи и многие обычные потребители перестают покупать данные товары и услуги. Зато их наконец-то начинают приобретать консерваторы, составляющие 15–20 % от общего числа потенциальных Клиентов. Рынок сужается, конкуренция ожесточается, норма прибыли падает. Одни Компании

уходят с рынка. Другие пытаются кое-как сводить концы с концами. Третьи без конца терпят убытки. Есть ли смысл входить на рынок, достигший четвертого этапа своего развития, то есть спада? Наверное, только если не дружить с головой.

Более подробно с применением концепции S-образной кривой для анализа этапов развития рынка можно ознакомиться в книге Игоря Викентьева «Приемы рекламы и public relations»¹

Вывод. Готовясь создать новый бизнес в сфере услуг, Вы сами решаете, на каком рынке и в каком его сегменте будете работать. При этом очень важно понять, на каком этапе развития находится данный сегмент рынка. И как это соотносится с Вашими возможностями, предпочтениями и желаниями. Так или иначе, лучше всего продумать правильную стратегию еще до начала деятельности Вашей

¹ Викентьев И. Л. Приемы рекламы и public relations. – СПб.: ТРИЗ-ШАНС и «Бизнес-пресса», 2007.

Компании.

◆ Если у Вас мало ресурсов и средств для первоначальных вложений в бизнес, запустить его на еще не существующем рынке может быть неплохой идеей. Конечно, сперва нужно увидеть такую возможность – нащупать рынок, которого сегодня еще не существует. Но который уже завтра начнет формироваться, а послезавтра пойдет в рост. Например, я за свою жизнь дважды оказывался в такой ситуации. В первом случае речь шла об услугах доступа в Интернет, во втором – об управленческом консалтинге. Плюс такого варианта заключается в том, что у Вас будет достаточно времени, чтобы осмотреться на рынке. Хорошо прочувствовать Клиентов. Постепенно, шаг за шагом, выстроить крепкий, устойчивый, надежный бизнес. Захватить значительную долю пока еще небольшого рынка. Тогда есть неплохие шансы, что, когда рынок наконец войдет в стадию быстрого роста, он поднимет Ваш бизнес вверх, как мощная приливная волна. Но у данного сценария есть и минус: неизвестно, сколько лет придется дожидаться взрывного роста. А пока он не начнется, настоящих денег на рынке не будет. К тому же запросто может получиться так, что Вы выбрали *не тот рынок*. И будете ждать прилива, стоя в луже на трассе посреди пустошей. Лужа осталась после ночного дождя. Как только появится солнышко, она высохнет в два счета. Вместе с Вашими иллюзиями.

◆ Можно войти на рынок, который достиг второго этапа развития. Плюс – на рынке уже

крутятся настоящие деньги. Минус – конкуренция тоже развернулась по полной программе. Успех возможен в том случае, если Вы изобретете для своего бизнеса сильную эксклюзивную позицию на рынке. И сможете реализовать ее на практике.

◆ Можно успешно войти и на рынок, находящийся на третьем этапе, если придумать и реализовать сильный фланговый маневр.

Но если при создании бизнеса Вы не предусмотрели ни одной из этих стратегий или не придумали равноценную замену, скажите, почему Ваш бизнес должен стать успешным? В таком положении дел я вижу достаточно предпосылок для краха. Или, может, Вы хотите скопировать чужой успешный бизнес в надежде на то, что Вам тоже повезет? Вынужден Вас разочаровать.

В неплохой комедии «Поездка в Америку» в числе прочих персонажей изображен владелец небольшого ресторана фастфуда в негритянском районе. Он целиком скопировал свой «бизнес» с «Макдоналдса». И каждый день боится, что придут шпионы, чтобы собрать на него улики и закрыть его бизнес. Может, закроют. А может, и нет. Но неужели Вы думаете, что из маленького ресторанчика, открытого благодаря украденным идеям, вырастет один из лидеров рынка? Сомневаюсь. Вряд ли такое заведение переживет своего создателя. Еще более вероятно, что оно издохнет значительно раньше.

1.4. Овеществление услуг

Мы с Вами отлично знаем, что услуги нематериальны. К сожалению, именно нематериальность услуг подрывает на корню их успешные продажи. Человек воспринимает окружающий мир через три основных канала – зрение, слух и осязание. Исходя из того, какой канал восприятия наиболее приоритетен для данного человека, мы делим людей на визуалов, аудиалов и кинестетиков. Обдумывая возможность приобретения какого-либо товара, *визуал* будет ориентироваться на его внешний вид. *Кинестетик* обязательно захочет потрогать товар. А на *аудиала* повлияет то, что расскажет ему менеджер по продажам. Если, конечно, речь идет не о музыкальном центре или электрогитаре. Тут уж в любом случае первостепенное значение будет играть звук.

Но услуги *нематериальны по сути своей!* Большинство услуг нельзя ни увидеть, ни услышать, ни потрогать. И это существенно затрудняет решение основной задачи маркетинга и рекламы на первом этапе развития рынка – позиционирования (популяризации). Услуги изначально куда менее понятны для Клиентов, чем товар. Раз Клиент не может увидеть, услышать или потрогать услуги, будет крайне сложно объяснить ему, что они собой представляют, для чего нужны и как их использовать. Значит, и продаваться Ваши услуги будут с огромным трудом.

Как же выйти из этой ситуации? Приложить усилия, чтобы максимально развить у потенциальных Клиентов абстрактное мышление? Вряд ли у Вас получится. Переделать людей не так-то просто. Да и зачем бороться с ветром, который может стать попутным?

Подобная проблема стоит не только перед Вами, но и перед Вашими конкурентами. Если Вы сможете ее эффективно решить, то получите мощное конкурентное преимущество. Вашим конкурентам по-прежнему будет тяжело продавать свои услуги, в то время как Вы станете делать это значительно легче.

Какое решение данной проблемы окажется наиболее эффективным? В идеале хотелось бы, чтобы Ваши услуги можно было и видеть, и слышать, и осязать! Тогда и визуалы, и аудиалы, и кинестетики будут значительно проще воспринимать и лучше понимать то, что Вы им предлагаете. А следовательно, значительно легче соглашаться на покупку. Фактически речь идет об *овеществлении* услуги.

ПРИМЕР

Когда мы на словах предлагали Клиентам организовать высокоскоростной доступ в Интернет, это воспринималось без особого энтузиазма. Мы могли сколько угодно повторять, что наш Интернет по радиоканалам работает в 10–20 раз быстрее, чем традиционный в те годы Интернет, доступный через телефонные линии. Конечно, мы могли показать Клиенту истинную скорость работы в Интернете по

нашему каналу, но лишь после того, как подключили бы его к сети. Однако каждое подключение требовало не только дорогостоящего оборудования, но и проведения серьезных монтажных работ. Устраивать пробные подключения, то есть действовать по принципу «дать поддержать щенка», у нас не было возможности. Получалась «сказка про белого бычка»: чтобы принять решение о подключении, Клиент должен был увидеть, как работает наш Интернет. А чтобы увидеть, как работает наш Интернет, он должен был принять решение о подключении и заплатить нам деньги.

Разумеется, мы довольно быстро сообразили, как разорвать замкнутый круг. Все гениальное просто. Обязательным этапом переговоров с каждым потенциальным Клиентом стало приглашение его в наш офис. Во-первых, сам офис добавлял нам очков. Шикарное помещение в самом центре города, расположенное рядом со зданием Администрации... Когда Клиент с трудом представляет, что именно ему предлагают, для него особое значение приобретает уверенность в партнере. Если предложение исходит от серьезной Компании с солидной репутацией, то и само оно вызывает гораздо больше доверия. Во-вторых, мы садились вместе с Клиентом за один из компьютеров и демонстрировали, как работает Интернет. Если Клиент имел опыт работы в Интернете по обычному телефонному соединению, разница бросалась в глаза.

Таким образом, Клиенты-визуалы могли увидеть, а значит, и понять, что представляют собой наши услуги.

Для Клиента-аудиала большое значение имел рассказ о том, на чем основано объективное преимущество данных услуг.

А как же быть с Клиентами-кинестетиками? Ведь, кажется, уж потрогать-то Интернет никак нельзя?

Действительно, сам Интернет потрогать нельзя. А вот оборудование, используемое для подключения к нему, – можно! Ирония в том, что устройство Radio-Ethernet стоимостью несколько тысяч долларов выглядит как небольшая коробочка достаточно невыразительного вида. Зато куда более дешевая антенна, через которую это устройство связывается с базовой станцией, смотрится весьма внушительно. Нечего и говорить, что во время переговоров Клиенту обязательно демонстрировалось несколько таких антенн. При этом визуалы «клевали» на их внешний вид. А кинестетикам нужно было покрутить антенны в руках.

В качестве завершающего удара мы устраивали Клиентам экскурсию в центр управления сетью. Представьте себе: мы спускаемся в подвал, а там дорогостоящее оборудование размещено на многочисленных стойках, везде мигают лампочки, работает дежурная смена системных администраторов. Все вместе напоминает капитанский мостик какого-нибудь космического корабля. Разумеется, подпускать Клиентов к этому оборудованию, чтобы они подергали за тумблеры, не входило в наши планы. Поэтому мы всегда держали на видном месте несколько увесистых

томов технической документации. Чтобы кинестетикам было чем занять руки.

Вы спросите, как мы определяли, кто из Клиентов аудиал, кто визуал, а кто кинестетик? Изначально никак. Вы же не думаете, что кинестетик слепоглухонемой? Просто он воспринимает окружающий мир, к примеру, на 45 % через осязание, на 30 % через зрение и на 25 % через слух. Так что на любого Клиента эффективней всего воздействовать сразу через три основных канала. Что мы и делали. Но если мы показываем антенну, а Клиент сразу же ее хватается – перед нами точно кинестетик!

Или возьмем как пример другую услугу – проведение семинаров и тренингов. Что обычно предоставляется Клиенту для того, чтобы он решил, участвовать ему в данном мероприятии или нет? Чаще всего ему присылают анонс и план тренинга. Как правило, это чисто текстовая информация. Ни увидеть, ни услышать, ни потрогать. Похоже, весь расчет делается на наличие у Клиента развитого абстрактного мышления. Получается, на основе двух страничек текста человек сам должен представить, как будет проходить тренинг и кто его будет проводить. А заодно догадаться, какую пользу участие в тренинге принесет ему самому. Действительно, некоторые Клиенты могут справиться даже с такой нетривиальной задачей. Но их единицы. А на основании чего должны принимать решение все остальные Клиенты, которых подавляющее большинство?

Спросим себя: как можно овеществить подобную услугу? Наилучшим вариантом овеществления тренинга является... *сам тренер*. Что такое анонс и план тренинга? Почти ничего. Компьютерный файл или лист бумаги. А вот тренер – совсем другое дело. Его можно и увидеть, и услышать, и даже – Вы не поверите – потрогать! Какое богатство восприятия! Отлично подойдет и для визуала, и для аудиала, и для кинестетика. Именно отсюда пошла традиция организовывать встречу Клиента с бизнес-тренером перед продажей корпоративного тренинга.

Этот же принцип используется, когда организуются небольшие выступления бизнес-тренеров на выставках, конференциях, в деловых клубах и за круглыми столами. Расчет делается на то, что бизнес-тренер может понравиться кому-нибудь из присутствующих. Настолько, что тот захочет пригласить его для проведения корпоративного тренинга.

Одна беда с этим вариантом овеществления услуги: время ведущих бизнес-тренеров дорого, да и ресурс его весьма ограничен. Привлекать их для переговоров с каждым потенциальным Клиентом попросту нерентабельно.

Как еще можно овеществить данную услугу? Вернемся к тому, с чего начали, – к *анонсу и плану тренинга*. Если добавить в текст хотя бы несколько картинок и фотографий, он станет восприниматься значительно лучше. Во всяком случае, визуалами. Если же у того, кто будет проводить мероприятие, серьезный послужной список, почему бы не

выслать заодно резюме бизнес-тренера? Туда также стоит включить несколько фотографий.

В процессе проведения многих тренингов делаются фотографии, которые потом нередко рассылаются участникам. Что Вам мешает распечатать несколько комплектов наиболее удачных снимков? Хотя бы по 15–20 фотографий в каждом? Тогда при встрече с потенциальным Клиентом Вы не только дадите ему для изучения анонс и план тренинга, но и покажете фотографии. Многие потенциальные Клиенты не имеют опыта участия в семинарах и тренингах серьезного уровня. Они толком не представляют себе, как проходит подобное мероприятие. И не понимают, как будут в нем участвовать. Дальше действует уже известная нам формула: «непонятное» = «неизвестное», «неизвестное» = «опасное», «опасное» = «отказ от участия в тренинге». А вот если Клиент посмотрит фотографии, покрутит их в руках (кинестетик), тогда ему будет значительно легче представить, что происходит во время тренинга. Более того: Клиент сможет представить, как он сам участвует в этом тренинге. А тут уже до продажи – всего один шаг.

Если тренер является автором *популярных бизнес-книг*, они тоже неплохо работают в качестве одного из вариантов *овеществления* тренинга. Книгу можно пощупать, полистать. Кинестетикам особенно понравится, если она издана на качественной бумаге. Для визуалов важны обложка и хорошая верстка. И не забудьте об интересных иллюстрациях!

Если книга также издана в аудиоверсии, это позволит «накрыть» еще и аудиалов. А заодно – всех чрезмерно занятых автовладельцев. Которые бумажных книг уже давно не читают. Но за рулем на трассе готовы послушать что-нибудь полезное.

Вдобавок такая реклама всегда внушает Клиентам доверие. Они отлично понимают: если книга вышла в одном из ведущих издательств деловой литературы, пользуется спросом и регулярно переиздается – это серьезно. Написать книгу не так уж просто. Издать еще сложнее (или придется издавать ее за свои деньги). А постоянно переиздавать книгу, которую никто толком не покупает и не читает, точно не будут! Стать автором делового бестселлера способен далеко не каждый.

Что еще можно придумать? Презентация тренинга в PowerPoint хорошо работает на визуалах. А небольшой фильм, содержащий и некоторые рабочие моменты, и отзывы участников тренинга, зацепит как визуалов, так и аудиалов. Только не включайте в него слишком длинные эпизоды. Никакой видеосюжет не передаст реальной энергетики хорошего бизнес-тренера. К тому же многие сомневающиеся Клиенты, посмотрев двадцатиминутное выступление, вполне могут отказаться от участия в тренинге. Мол, судя по увиденному фрагменту тренер ничего особенного из себя не представляет. Да и говорит какие-то прописные истины. А не нужно было предоставлять им такой ролик! Вообще-то

хороший тренинг отличается от видеозаписи настолько же, насколько отличаются занятия любовью от просмотра фильма категории XXX.

1.5. Ценообразование

Одно из неоспоримых преимуществ бизнеса в сфере услуг – необъятный простор для творчества. Во многих случаях Вы не просто создаете новое предприятие, а формируете сам рынок, на котором будете работать.

Окончательным выражением позиции, которую Вы планируете занимать на рынке, является разработанный прайс-лист на услуги Вашей Компании. Ценообразование играет важную роль в любом бизнесе. Но значение ценообразования для сферы услуг поистине уникально. Нередко одного изменения прайс-листа необходимо и достаточно, чтобы полностью поменять самую суть Вашего бизнеса, круг его Клиентов и позиционирование на рынке.

Прежде чем браться за предоставление Клиентам услуг, Вы должны их *придумать*. В чем именно станут заключаться Ваши услуги? Кто будет Вашей целевой аудиторией? Зачем ей нужны эти услуги? Как *упаковать услуги*, чтобы они выглядели привлекательными в глазах Клиентов? Как продвигать эти услуги? И какую цену на них имеет смысл установить?

ПРИМЕР

Не так давно я ездил в экскурсионно-развлекательный тур во Владимир, Суздаль, Боголюбов и Юрьев-Польский. В первый день пообедал в

небольшом пивном ресторане в центре Ярославля. Во второй – в ресторане европейской кухни при отеле в центре Суздаля. А по возвращении в Москву поужинал в ресторане, расположенном на 14-м этаже одного из пятизвездочных отелей. Так вот, во всех местах я в числе прочего заказывал салат «Цезарь». В Ярославле он стоил 100 рублей. В Суздале – 160 рублей.

А в Москве – 420 рублей. Из трех «Цезарей» наиболее удачным, на мой вкус, оказался суздальский. Получается, *стоимость блюда и качество его приготовления никак не связаны между собой.* Точно также шашлык в какой-нибудь придорожной забегаловке на трассе может оказаться не только недорогим, но и крайне удачным. Зато во многих весьма недешевых столичных ресторанах, специализирующихся на восточной кухне, тот же шашлык – откровенно не ахти! Так отчего же зависит ценовая политика ресторана?

Когда готовится открытие нового ресторана или кафе, *все начинается с концепции* заведения. И в первую очередь определяется, на каких Клиентов оно будет ориентировано. Из этого исходит все остальное – кухня, дизайн и отделка помещения, ценовая политика.

Рассмотрим для примера итальянские рестораны в Москве. Одним из наиболее доступных вариантов являются заведения сети Sbarro. Фактически это фастфуд в итальянском стиле. Следующий уровень – сетевые рестораны Il Patio или Chokolatta. По ценам они вполне сравнимы со многими

несетевыми итальянскими ресторанами средней ценовой категории. Следующий сегмент рынка – дорогие рестораны с претензией на авторскую кухню и эксклюзивность. Достойный представитель этого класса – ресторан «Каста Дива», расположенный на Тверском бульваре, 26. Заглянете туда – обязательно попробуйте тирамису из фуа-гра.

Интересно, что в меню всех перечисленных заведений Вы найдете практически один и тот же набор блюд. А вот цены могут отличаться на порядок. Только не стоит рассчитывать, что если в одном ресторане суп минestrоне стоит в десять раз дороже, чем в другом, – он окажется в десять раз вкуснее. Напротив, совершенно не исключено, что Вам больше понравится кухня заведения попроще. Как и то, что в весьма дорогом ресторане некоторые блюда будут просто несъедобными. Подробнее об этом можно прочесть в замечательной книге Олега Назарова «Как загубить ресторан».

И все же именно высокая цена является неотъемлемой частью сервиса, предоставляемого Клиентам дорогими ресторанами. Стоимость блюд оказывает непосредственное влияние на формирование круга посетителей ресторана. И отсекает нецелевых Клиентов. А значит, те, кто предпочитает вариться в своей тусовке и пореже соприкоснуться с простыми смертными, будут посещать только заведения определенной категории. Получается, для определенной категории Клиентов высокий уровень наценки в ресторане важен сам по себе. Без какой-либо прямой связи с уровнем кухни, качеством

приготовления блюд или стоимостью их ингредиентов.

ПРИМЕР 1

Коньком моего четвертого бизнеса с самого начала являлось предоставление высокоскоростного доступа в Интернет по радиоканалам. Для оказания этой услуги использовалась сеть передачи данных, построенная на основе революционной по тем временам технологии Radio-Ethernet. Радиоканалы обеспечивали скорость передачи данных 2 Мбит/с, в то время как большинство конкурентов предлагали своим Клиентам подключение на скорости не более чем 33,6 Кбит/с. То есть в десятки раз медленнее, чем у нас.

Несмотря на ошутимое техническое превосходство, Клиенты отнюдь не стояли в очередь к нам в офис. Тому было несколько причин. И самой важной в первые месяцы деятельности новой Компании оказалась ее ценовая политика. Согласно прайс-листу подключение к нашей сети стоило несколько тысяч условных единиц единовременно плюс 400 у. е. ежемесячно. И это *только за само подключение. Без предоставления доступа в Интернет.* Зато за неограниченный доступ в Интернет по тому же радиоканалу нужно было доплачивать всего 200 у. е. в месяц.

В чем заключалась логика такого ценообразования? И какой вообще был смысл подключать Клиента к сети без предоставления доступа в Интернет? Очевидно, те, кто составлял прайс-лист, рассчитывали, что большинство Клиентов будут пользоваться услугами нашей сети для передачи данных между своими

удаленными подразделениями. Правда, для этих целей одного подключения по радиоканалу в любом случае недостаточно. Чтобы связать два удаленных подразделения, необходимо два подключения. А чтобы добавить третье подразделение, нужно организовать третье подключение по радиоканалу. И так далее. И почему бы заодно не доплатить 200 у. е. в месяц, чтобы обеспечить всем этим подразделениям высокоскоростной доступ в Интернет?

Дальше все вышло в соответствии с поговоркой: «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги». Клиентов, готовых подключить к нашей сети по радиоканалу сразу несколько своих подразделений, не нашлось ни в первые месяцы, ни позже. Получилось, собственники организовали Компанию и построили сеть передачи данных, чтобы сформировать совершенно новый рынок. А он взял и не сформировался. Обычно в подобной ситуации бизнес ликвидируют. А имущество распродают по остаточной стоимости.

Но в нашем случае сработала замечательная особенность бизнеса в сфере услуг. Чтобы полностью его изменить, порой необходимо и достаточно лишь изменить прайс-лист. Именно это и было сделано. Сначала мы отказались от предоставления неограниченного доступа в Интернет, зато несколько уменьшили абонплату. Теперь подключение к нашей сети, включая неограниченный объем передачи данных внутри нее, стоило 300 у. е. в месяц.

Плюс помегабайтная оплата за объем информации, полученной из Интернета. Это было уже лучше, но недостаточно хорошо. Через некоторое время (и несколько десятков «запоротых» Клиентов) мне удалось убедить директоров, что абонплата по-прежнему слишком высока. Многим потенциальным Клиентам интересен высокоскоростной доступ в Интернет. Но передавать существенные объемы информации внутри нашей сети им не требуется. В конечном счете плату за подключение к нашей сети снизили до 150 у. е. в месяц. Оплата любой полученной информации оплачивалась помегабайтно. Причем неважно, получена информация из Интернета или это был внутренний трафик нашей сети. После перехода на новые условия подключение наконец стало доступным и Клиенты потянулись к нам.

Обратите внимание: и суть бизнеса, и круг потенциальных Клиентов нашей Компании изменились кардинально. В соответствии с первоначальным бизнес-планом основная ставка делалась на построение распределенных сетей передачи данных для крупных и особо крупных корпоративных Заказчиков. А после пересмотра тарифной политики мы стали специализироваться на массовом предоставлении высокоскоростного доступа в Интернет. Нашими Клиентами стали не только средние и крупные организации, но и некоторые малые предприятия. И даже частные лица. При этом сама сеть передачи данных осталась прежней: те же радиоканалы, те

же базовые станции, тот же технический персонал. Радикально переработан оказался лишь прайс-лист.

ПРИМЕР 2

Около 10 лет назад в некоем поволжском городе почти одновременно начали работать две тренинговые Компании. У обеих в штате были собственные бизнес-тренеры. Обе ежемесячно собирали тренинги по активным продажам. Первая Компания сделала ставку на то, что наиболее дешевая услуга окажется самой востребованной. Стоимость участия в проводимом ею открытом тренинге составляла 1200 рублей. Вторая Компания предпочла предоставлять качественные услуги по ценам, которые позволят не только окупать затраты, но и формировать некоторую прибыль. Стоимость одного места на тренинге «Активные продажи» у этой Компании изначально составляла 4500 рублей, а впоследствии неоднократно увеличивалась.

Интересно, что на протяжении двух лет число участников на тренингах первой Компании обычно было ниже, чем на тренингах второй. При этом что участие в тренинге второй Компании стоило в несколько раз дороже. Даже в самые удачные месяцы первая Компания приносила своему собственнику дивидендов не более чем на 10 000 рублей в месяц. Уже со второго года бизнес стал постепенно затухать. Другая же Компания со второго года переориентировалась на более дорогостоящие услуги. А на третьем году вышла на федеральный уровень. И успешно работает до сих

пор.

ПРИМЕР 3

Рассмотрим деятельность моего нынешнего бизнеса – Компании «Капитал-Консалтинг». Как уже упоминалось, мы специализируемся на построении профессиональных отделов продаж «под ключ». Однако в начале своей деятельности мы оказывали совсем не те услуги, которые предоставляем сейчас.

Тогда мы работали в режиме *процессных консультаций*. Цель сотрудничества – передать Клиенту технологию создания отдела продаж, которой мы владеем. Для этого в рамках проекта мы назначали и проводили серию встреч с Клиентом. На каждой встрече мы рассказывали ему под запись очередной блок технологии. А также передавали необходимые документы и стандарты, совместно дорабатывая их с учетом специфики предприятия данного Клиента.

Все это оплачивалось как личные консультации с почасовым тарифом. Общие суммы контрактов были довольно смешными. А главное – проекты приносили Клиенту очень слабый результат. Большая часть того, что мы обсуждали с Заказчиками, так и оставалась пустыми словами. После консультаций Заказчики отлично знали, что они должны предпринять, чтобы выстроить профессиональный отдел продаж. *Но знать – не означает делать*. Сегодня заела текучка, завтра – переговоры с Клиентами... Нужно садиться переписывать документы и стандарты, только лень. При

первой же попытке заставить сотрудников работать по новым стандартам они начинают сопротивляться. Как их убедить, чем мотивировать? И нужно ли? Бог его знает. Из всего, что мы рекомендовали, в жизнь воплощалось в лучшем случае 10–20 %. А как говорит Владимир Константинович Тарасов: «Нельзя перепрыгнуть пропасть на 98 %». Тем более – на ю или 20 %.

В итоге большинство проектов завершалось тем, что Заказчик вроде как наслушался умных вещей. И получил в свое распоряжение кучу интересных документов. Но реальных положительных сдвигов в бизнесе не наблюдалось.

Не стоило удивляться тому, что Заказчики не слишком сильно нас любили после подобных проектов.

В определенный момент мы окончательно осознали, что чем больше привлекаем новых Клиентов, тем сильнее портится наша репутация на рынке. Встал вопрос: можно ли вообще предоставлять подобные услуги таким образом, чтобы в итоге Клиенты остались довольны? Да, можно. У нас уже имелся опыт успешной работы с некоторыми Клиентами. Но все эти случаи

были связаны с тем, что мы работали непосредственно на предприятиях Заказчиков. Даже когда мы решали по такому принципу не очень большие задачи, это требовало весьма существенных усилий с нашей стороны. А ведь построение профессионального отдела продаж «под ключ» – задача высокой сложности. Чтобы успешно с ней справиться, один эксперт – даже

самый квалифицированный и полностью владеющий технологией – должен работать не меньше года. А чтобы создать профессиональный отдел продаж за три-четыре месяца, необходима целая бригада квалифицированных экспертов. Только прямые затраты их времени и сил за этот период составят десятки экспертных и тренинговых дней.

Разумеется, такие проекты должны были стоить гораздо дороже, чем консультации, которые мы проводили раньше. Конечно же, нам было страшно. Мы боялись, что просто не найдем Клиентов, готовых оплатить полноценное сотрудничество на новых условиях. И все же мы разработали соответствующие прайс-листы и коммерческие предложения. Длительное время все переговоры, на которых мы предлагали Клиентам такие проекты, заканчивались ничем. Но мы набирали опыт, меняли коммерческие предложения, планы проектов и технологию ведения переговоров. Прошло более полугода, прежде чем мы наконец продали первый проект нового уровня. После этого продажи сразу же стали массовыми. Ведь отдача от таких проектов была несопоставима с результатами консультаций «предыдущего поколения». Так что Клиенты не только платили нам значительно больше денег. Они платили со значительно большим удовольствием!

Вскоре оказалось, что стоимость новых проектов не так уж высока. Наоборот, к нам стало поступать значительно больше заказов, чем успевали

отрабатывать эксперты. Пришлось выстраивать Клиентов в очередь, повышать цены и вводить временные моратории на продажи. С тех пор каждый год мы вводим от двух до четырех таких мораториев средней продолжительностью по две недели. И время от времени повышаем цены на наши услуги.

А если бы мы продолжали работать по старинке и заниматься процессным консалтингом, не исключено, что предприятие пришлось бы закрыть.

Вывод. Работая в сфере услуг, Вы имеете максимальные возможности для творчества. Как при создании бизнеса, так и при его дальнейших реорганизациях. Вы сами можете сформировать положение своей Компании на рынке. Или даже создать для нее принципиально новый рынок. Ключевой инструмент, благодаря которому Вы все это проделываете, – прайс-лист. Какой прайс-лист Вы разработаете – такой бизнес у Вас и получится.

1.6. Расчет бизнес-плана

Допустим, Вам в голову пришла отличная бизнес-идея. И чтобы воплотить ее в жизнь, Вы готовы создать новый бизнес или развить новое направление в имеющемся бизнесе. Вопрос только в том, принесет ли данная затея прибыль? Или Ваши время, силы и деньги будут выброшены на ветер? Даже самую красивую бизнес-идею далеко не всегда можно превратить в доходный бизнес!

Поэтому, если Вы настроены серьезно, следующим шагом должен быть *расчет бизнес-плана*.

Если Вы не нуждаетесь в привлечении существенных заемных средств со стороны, совершенно не обязательно делать объемный бизнес-проект в каком-нибудь Project Expert. Чтобы принять решение, стоит входить в бизнес или нет, в большинстве случаев достаточно расчета в Excel, к которому прилагается от одной до нескольких страниц текста, описывающего бизнес-идею и поясняющего расчеты. В пояснении указываются начальные затраты, текущие затраты и прогноз доходов – MIN, СРЕДНИЙ и MAX. А также ожидаемые результаты. Полезно также вместе с бизнес-планом разработать проект прайс-листа, отражающего ценовую политику создаваемого предприятия. Ключевые ценовые позиции также могут быть отражены непосредственно в расчете бизнес-плана.

Чтобы Вы смогли наглядно представить, как выглядит простой, сделанный «на коленке» бизнес-план, на основании которого можно принимать решение о создании бизнеса, я приведу пару примеров из практики знакомых Компаний. Не рассматривайте эти бизнес-планы как идеал или образец для подражания! Это именно рабочие документы. Составленные исключительно из прагматических соображений. Имеющие свои плюсы и минусы.

Первый бизнес-план разрабатывался в 2003 году, когда принималось решение о создании новой тренинговой Компании в городе-миллионнике. Суммы доходов, затрат и стоимость услуг сегодня могут показаться Вам заниженными или даже смешными. Но для того времени расчет был вполне реальным.

БИЗНЕС-ПЛАН. ТРЕНИНГОВЫЙ ЦЕНТР «ZZZ»

г. XYZ 2003 г.

I. Общая методика расчетов.

Все исходные данные приводятся для двух базовых вариантов расчета: MIN и MAX. Вариант MIN – относительно пессимистичный, MAX – относительно оптимистичный. Реальные результаты будут лежать где-то в интервале между этими двумя вариантами.

Для обоих вариантов составляется базовый расчет оборота за месяц. По результатам отчетов делаются прогнозы относительно чистой прибыли за шесть месяцев: MIN, MAX,

СРЕДНИЙ, «сдержанный» и «оптимистичный». При «сдержанном» варианте прогноза на сентябрь, октябрь 2003-го и январь 2004 года планируется результат **MIN**, на ноябрь, декабрь 2003-го и февраль 2004 года – **СРЕДНИЙ**. При «оптимистичном» варианте расчет ведется так же, но вместо **MIN** используется **СРЕДНИЙ**, а вместо **СРЕДНЕГО** – **MAX**.

II. Конкурентное положение на рынке консалтинга и бизнес-тренингов.

В городе XYZ рынок бизнес-тренингов и управленческого консалтинга находится на начальном этапе развития.

Конкурентные отличия «ZZZ» от других тренинговых Компаний города

1. Ориентация на долговременное сотрудничество с организациями-Клиентами:

- ◆ сотрудничество начинается с диагностики и выявления потребностей Клиента;
- ◆ определяются проблемы и задачи Клиента, которые могут быть решены с помощью услуг «ZZZ»; определяются цели сотрудничества;
- ◆ разрабатывается персональная программа сотрудничества, включающая в себя долгосрочный план развития персонала Компании.

2. Привлечение для консалтинга, проводимого с Клиентами по специализированным профессиональным вопросам, лучших в данных областях специалистов-практиков, работа-

ющих в Компаниях России.

3. Построение высокоэффективной системы продаж Центра, качественный отбор менеджеров по продажам с последующей регулярной профессиональной подготовкой.

4. Налаживание партнерских отношений с экспертами-консультантами и тренерами по принципу «работаем вместе – зарабатываем вместе». Согласование с тренерами оптимальных графиков проведения семинаров/тренингов и организация коммерческой работы для успешного выполнения планов.

5. В перспективе – создание и развитие постоянно действующей рекламной базы Центра на основе долговременных бартерных партнерских отношений со СМИ.

Миссия «ZZZ» (проект)

6. Оказывать помощь и поддержку в развитии нашим Клиентам и их Компаниям. Только через развитие экономики России мы сможем изменить к лучшему жизнь каждого из нас.

7. Давать нашим Клиентам практическую профессиональную подготовку, которую не обеспечивает государственная система образования.

III. Оценка текущих доходов и затрат.

Наша задача – оценить доходы, затраты, валовую и чистую прибыль в вариантах MIN, MAX и СРЕДНЕМ для основных

видов услуг, предлагаемых «ZZZ».

А. Структура постоянных и переменных затрат «ZZZ».

Все затраты «ZZZ» делятся на переменные (зависящие от объема предоставляемых Клиентам услуг и оборота собираемых с Клиентов платежей) и постоянные (оклады сотрудников, офис, связь и т. д.).

Чистая прибыль «ZZZ» рассчитывается по следующей схеме.

◆ Для расчета **валовой прибыли** из оборота (суммы средств, собранных с Клиентов за услуги) вычитаются все затраты, необходимые для оказания данных услуг (кроме выплат сотрудникам). К затратам относятся:

- налоговые потери (10 % от оборота безналичных платежей);
- выплаты тренеру (консультанту);
- при проведении тренингов – аренда помещения, стоимость раздаточных материалов, еды и т. д.

◆ Коммерческий процент, выплачиваемый менеджерам проектов, составляет 20 % от валовой прибыли за услуги. 25 % от этих выплат (то есть еще 5 % от валовой прибыли) дополнительно выплачивается коммерческому директору. Таким образом, суммарные сделанные выплаты сотрудникам составляют 25 % от валовой прибыли. Следовательно,

маржинальный доход «ZZZ» (валовая прибыль за вычетом коммерческих процентов) составляет 75 % от валовой прибыли.

◆ Вычитая из маржинального дохода за месяц ежемесячные постоянные затраты, получаем **чистую прибыль** за месяц.

Оценим ежемесячные постоянные затраты.

◆ Для расчета MIN используем имеющиеся ежемесячные постоянные затраты. Оклад бухгалтера составляет 2500 рублей, сумма окладов менеджеров проектов (пять человек) – 8000 рублей. Оценим прочие затраты (офис, связь и т. д.) в 1000 рублей. Сумма постоянных затрат составит 11 500 рублей в месяц.

◆ При расчете СРЕДНЕМ запланируем увеличение постоянных затрат до 20 000 рублей в месяц. Сюда входит оклад коммерческого директора, повышение окладов менеджерам проектов, успешно завершившим испытательный срок, и возможный рост прочих затрат.

◆ При расчете МАХ запланируем дополнительное увеличение ежемесячных постоянных затрат до 23 000 рублей.

Б. Доходы и затраты при проведении открытых семинаров/тренингов.

При проведении открытых семинаров/тренингов затраты делятся на постоянные (фиксированные) и переменные (за-

висящие от количества участников семинара/тренинга). При оценке размеров этих затрат использовалась информация с тренингов, проведенных ранее. Впоследствии информация может быть уточнена на основе финансовых отчетов следующих тренингов. В постоянные затраты включаются необходимые затраты (раздаточные материалы, еда, фотографии и т. д.) на трех человек: двоих сотрудников «ZZZ» и тренера.

Однодневный открытый семинар/тренинг

◆ Стоимость участия одного человека в тренинге составляет 3500 рублей по прайс-листу С учетом максимально допустимой скидки 10 % платеж одного участника составляет 3150 рублей. Если по результатам продаж средняя скидка составит менее 10 %, валовая прибыль будет больше расчетной.

◆ Предполагается, что однодневные семинары/тренинги будут проводиться в офисе «ZZZ» (аренда помещения не оплачивается). Постоянные затраты составят 8099 рублей, в том числе выплаты тренеру – 7000 рублей. Переменные затраты составят 557 рублей на каждого участника.

Двухдневный открытый семинар/тренинг

◆ Стоимость участия одного человека в тренинге составляет 4500 рублей по прайс-листу. С учетом максимально допустимой скидки 10 % платеж одного участника составляет 4050 рублей. Если реальная средняя скидка будет меньше –

прибыль увеличится.

◆ Постоянные затраты составят 15 669 рублей, в том числе аренда помещения и оборудования – 2250 рублей и выплаты тренеру – 12 000 рублей. Переменные затраты составят 737 рублей на каждого участника.

Элитный (VIP) двухдневный открытый семинар/тренинг

◆ Стоимость участия одного человека в тренинге составляет 5500 рублей по прайс-листу. *Из-за значительных затрат на каждого участника рентабельность семинара/тренинга будет приемлемой только при средней скидке не более 5 %.* В этом случае расчетный платеж одного участника составит 5225 рублей.

◆ Ориентировочные (предполагаемые) постоянные затраты составят 18 045 рублей, в том числе выплаты тренеру – 12 000 рублей. Переменные затраты составят 1587,5 рубля на каждого участника. В этом случае при проведении тренинга с 12 участниками суммарные затраты составят 37 095 рублей, что несколько превышает предварительную оценку (33 000-35 000 рублей). Разумеется, если по факту затраты окажутся меньше, чем по прогнозу, прибыль возрастет.

В. Доходы и затраты при проведении корпоративных семинаров/тренингов, управленческого консалтинга и диагностики личности.

Все оценки доходов, затрат и прибыли по данным услугам сделаны на основе *Внутреннего прайс-листа*, уточненного по результатам анализа финансовых отчетов. Все расчеты сделаны по пессимистичному варианту (средняя скидка – 10 %, несколько завышенные затраты): прибыль лучше недооценить, чем переоценить. Например:

◆ расчетная стоимость двухдневного корпоративного тренинга составляет 31 500 рублей, маржинальный доход – 8625 рублей;

◆ расчетная стоимость консультационного совещания (двухчасового) составляет 4500 рублей, маржинальный доход – 1538 рублей;

◆ расчетная стоимость глубинной диагностики личности составляет 4050 рублей, маржинальный доход – 1609 рублей.

IV. Результаты расчетов.

В варианте MIN чистая прибыль за месяц составляет 7001 рубль, за шесть месяцев – 42 004 рубля. Очевидно, что без серьезного развития системы продаж бизнес будет рентабельным, но на существенную доходность рассчитывать не приходится.

В варианте СРЕДНЕМ чистая прибыль за месяц составляет 29 754 рубль, за шесть месяцев – 178 526 рублей. Достижение такого результата возможно при организации полноценной системы продаж во главе с коммерческим

директором, на роль которого необходимо найти коммерсанта-управленца, имеющего опыт развития бизнеса с нуля. Во-первых, коммерческий директор сможет сам эффективно вести продажи благодаря наличию собственных связей и опыта ведения переговоров с Клиентами любого уровня. Во-вторых, поддержка, оказываемая коммерческим директором другим сотрудникам в ходе продаж, его участие в разрешении сложных ситуаций позволит значительно повысить результативность всех менеджеров проектов. Повысятся доходы сотрудников, их удовлетворенность работой и, следовательно, стабильность команды. Вариант СРЕДНИЙ предполагает выполнение 4,5 личного месячного плана продаж, так что коммерческий директор и пять менеджеров проектов, работающие со средней эффективностью, легко могут его выполнить. Привлечения дополнительных менеджеров проектов, бизнес-тренеров и экспертов-консультантов не требуется.

В варианте МАХ чистая прибыль за месяц составляет 57 015 рублей, за шесть месяцев – 342 090 рублей. Это соответствует выполнению 6,75 личного месячного плана продаж. Такие результаты возможны только при безукоризненно работающей системе продаж, состоящей из коммерческого директора и 5–6 менеджеров проектов. При этом загрузка тренингами, консалтингом и диагностикой – практически на пределе максимально допустимой для двух

тренеров «ZZZ». Следовательно, для достижения таких результатов и дальнейшего роста бизнеса необходимо привлекать к сотрудничеству независимых бизнес-тренеров и экспертов-консультантов. Значимым может стать также эффект от рекламы и пиара услуг «ZZZ». Для этого необходимо начинать формирование постоянных партнерских бартерных соглашений со СМИ после вывода продаж на средний уровень.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.