

## 9. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

### 9.1. ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ХИМИЧЕСКОЙ ЧИСТКИ НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ПОДХОДОВ

Духовная Л.Л., аспирантка МГУС

Повышение конкурентоспособности предприятий химической чистки на основе маркетинговых подходов. Увеличения продаж услуг химчистки и прачечной можно достигнуть за счет активной рекламы, способной привлечь большое количество клиентов. Известно, что рассылка рекламных материалов, рекламные звонки по телефону, маркетинговые акции, связанные с разнообразными скидками и поощрениями, способны увеличить число желающих прибегнуть к услугам химчистки.

Развитие отраслей хозяйства и сферы сервиса, связанное с интеграцией РФ в мировое сообщество, обуславливает необходимость повышения конкурентоспособности отдельных предприятий, отраслей и экономики в целом. Повышение конкурентоспособности рассматривается как фактор улучшения инвестиционного климата, повышения эффективности использования потенциала страны и качества жизни населения, т.е. является первоочередной задачей государства.

Приоритетное развитие сферы услуг, наблюдаемое в течение последних десятилетий, количественный и качественный рост данной сферы способствует превращению конкуренции в неотъемлемую часть экономических отношений. Анализ процессов, протекающих в сфере услуг, показывает, что возможно рассмотрение различных аспектов конкуренции, а именно конкуренции с иностранными и отечественными производителями услуг, что требует разработки теоретических и практических подходов к реализации и увеличению конкурентного преимущества субъекта хозяйствования.

Среди многообразия услуг, составляющих сферу сервиса, входящих в понятие «бытовые услуги населению», услуги по химической чистке белья выделяются не только индустриальным характером, необходимостью соблюдения экологических и санитарных требований и нормативов для предприятий, их оказывающих, но значением для домохозяйства и общества, т.е. возможностью сокращения малопроизводительного домашнего труда, осуществление дезинфекции изделий и др.

К настоящему времени в отдельных регионах страны сформировался рынок услуг химической чистки. Развитие рынка услуг химической чистки имеет двойственный характер. С одной стороны, активное развитие легкой промышленности ведет к снижению себестоимости изделий, что подталкивает потребителя к выбору «нового изделия», а не «донашиванию старого», с другой стороны, социальное расслоение общества способствует переходу услуг по химической чистке одежды в разряд социально необходимых, что в конечном итоге ведет к усилению конкурентной борьбы как между предприятиями внутри отрасли, так и с предприятиями других отраслей.

Таким образом, рынок химической чистки одежды – активно развивающаяся сфера экономики, и существует настоятельная потребность определить и структурировать те методы управления, использование которых позволило бы предприятиям химической чистки

успешно развиваться, конкурируя друг с другом, обеспечивая потребность населения в соответствующих услугах. В то же время можно отметить недостаточное число научно обоснованных рекомендаций по управлению такими предприятиями с учетом специфики услуг химической чистки и в связи с современными тенденциями развития экономики страны. Поэтому представляется достаточно актуальным обобщение отечественного и зарубежного опыта деятельности предприятий химической чистки и разработка на этой основе научно обоснованных рекомендаций по управлению конкурентоспособностью предприятия.

Разработка направлений развития любого хозяйствующего субъекта в условиях рыночной экономики предполагает активное использование инструментов и методов маркетинга.

Однако использование всего разнообразия маркетинговых подходов к управлению предприятием химической чистки доступно лишь крупным развитым предприятиям, в то время как основная часть мелких предприятий использует весьма ограниченный набор инструментов маркетинга, ограничиваясь зачастую рекламой. Сложившееся положение объясняется спецификой маркетинга предприятий, оказывающих услуги – размером предприятий, так как значительная часть из них невелика по размерам, и маркетинг кажется дорогим занятием. Кроме того, оценить результат (эффективность) маркетинговых мероприятий весьма сложно.

Как отмечают многие исследователи в бытовом обслуживании населения, использование маркетинга, в том числе формирование маркетинговой стратегии, не получило необходимого распространения. Это связано с рядом объективных причин, обусловленных наличием определенной специфики, присущей большинству предприятий малого бизнеса<sup>1</sup>. Кроме того, ограниченность ресурсного потенциала малых и средних фирм, в основном функционирующих на рынке услуг, создает проблемы кадрового и информационного характера.

Необходимость реализации функций стратегического маркетинга возрастает в связи со следующими обстоятельствами:

- повышение уровня конкуренции;
- усложнение и постоянное изменение показателей состояния внешней маркетинговой среды;
- сложность и неоднозначность воздействия факторов внешней и внутренней маркетинговой среды на деятельность предприятия.

Исходя из классического состава функций менеджмента, управление маркетингом должно представлять собой совокупность работ по прогнозированию, планированию, организации и координации, регулированию, контролю, анализу и оценке поведения фирмы в рыночных условиях применительно к следующим составляющим:

- позиция фирмы на рынке;
- товарный ассортимент;
- ценообразование;
- распределение продукции (услуг);
- персональные продажи;
- коммуникации (реклама, связи с общественностью и т.д.).

<sup>1</sup> Научный сборник «Сфера услуг – проблемы и перспективы развития», т. 2 «Экономика предприятий сферы услуг», МГУС, 2002, с. 38.

Данная деятельность может осуществляться как самостоятельным структурным подразделением крупного предприятия, объединения, так и руководителем предприятия непосредственно, или с привлечением специалиста (специализированной организации). Выбор того или иного варианта реализации функции маркетинга осуществляется, во-первых, в зависимости от размера хозяйствующего субъекта, во-вторых, от финансового состояния предприятия и заинтересованности собственника.

Положительный пример использования инструментов и методов маркетинга на предприятиях химической чистки демонстрирует объединение «Диана», где имеется специализированное подразделение, отвечающее за разработку и реализацию выработанных маркетинговых стратегий. Одним из достижений объединения «Диана» является разработка слогана «Отличное качество по доступной цене». Реализация других маркетинговых мероприятий, среди которых выделяется гибкая система ценообразования и широкая система скидок, упаковка, оформление, форма оплаты, обратная связь, сопутствующие услуги, активная реклама в СМИ, позволила захватить порядка 40 % рынка услуг химической чистки, обеспечить узнаваемость бренда на уровне 70 % (среди москвичей). В настоящее время объединение «Диана» является лидером не только московского рынка и рынка услуг химической чистки Московской области, но и осуществляет дальнейшее проникновение в регионы Российской Федерации на основе франчайзинга. В результате, по данным компании, численность клиентов «Дианы» составляет 1 млн. человек в год.

Маркетинговые исследования и разработки, проводимые специалистами предприятия, используются на всех этапах деятельности предприятия.

До начала процесса обслуживания имидж «Дианы» в сознании потребителей формируется под воздействием косвенных материальных свидетельств:

- внешний вид приемного пункта;
- униформа приемщиц;
- современность технологического оборудования;
- наличие сидячих мест для ожидания в очереди в холе и прочие.

Поскольку большинство услуг предоставляется людьми, чрезвычайно важную роль в сфере услуг играют отбор, обучение и мотивация персонала. Контактный персонал должен обладать следующими коммуникативными навыками:

- учтивость, компетентность, отзывчивость;
- опрятный и аккуратный внешний вид;
- чистота рабочего места;
- инициативность и активность в реализации совместных диалогов;
- доброжелательность, открытость, заинтересованность в клиенте;
- присутствие интереса к клиенту как к человеку;
- способность принимать решения;
- инициативность, активность в реализации совместных диалогов;
- умение устанавливать и поддерживать позитивный контакт;
- умение внимательно слушать;
- понимание проблем клиентов, интересов, сочувствие;
- ясность изложения своих мыслей и специфической терминологии.

В дальнейшем предприятие пытается подтвердить свое отношение к клиентам чистотой и дизайном помещений, униформой приемщиц, упаковкой выполнен-

ных заказов в фирменные пакеты, предоставлением сувенирной продукции, скоростью обслуживания, вежливостью персонала. Для возвращения неудовлетворенных клиентов применяются бесплатная перечистка заказа, денежные компенсации, предоставление информации о расположении приемных пунктов и т.д.

Объединение «Диана» выбрало стратегию диверсификации производства, что подтверждается распространением своей хозяйственной деятельности на такие сферы, как организация мультисервисных приемных пунктов, предоставляющих следующие виды услуг:

- ремонт обуви;
- ремонт одежды;
- ремонт кожгалантереи;
- ремонт бытовой техники;
- изготовление ключей;
- специализированное хранилище для меховых изделий и др.

Таким образом «Диана» постепенно проникает в отрасли, не имеющие прямой связи с основной ее деятельностью.

К сожалению, другие предприятия, оказывающие услуги по химической чистке, не имеют столь значительных достижений в части использования инструментов и методов маркетинга.

Главной причиной низкой эффективности использования отдельных инструментов маркетинга является отсутствие последовательной деятельности руководства предприятия. Проведенное анкетирование руководителей предприятий химической чистки в Московской области показало, что никто из действующих руководителей не имеет специальных знаний в части маркетинга и менеджмента (как правило, руководитель предприятия – это технолог или механик по образованию). Привлечение специалистов-маркетологов для предприятий химической чистки также мало реально.

Требования рыночной экономики заключаются в том, чтобы оказывать именно те услуги, которые востребованы потребителем, отсюда важнейшей задачей деятельности любого предприятия является изучение поведения клиентов, их пожеланий, запросов.

Как известно, образ химчистки во многом определяется приемщицей, ее умением понять клиента, оказать ему именно ту услугу, в которой он нуждается. К сожалению, обучение приемщиц не предполагает детального ознакомления с психологическими особенностями клиентов, только крупные предприятия (или объединения, например, «Диана») пытаются устранить данный пробел, направляя своих сотрудников на соответствующие курсы. Между тем, понимание клиента, определение «сложного» клиента будет способствовать как сохранению репутации предприятия, так и расширению клиентской базы.

В этой связи целесообразно рассмотреть существующие подходы к классификации «сложных» клиентов предприятий химической чистки.

Существует несколько классификаций «неудобных» заказчиков. Классификация «Олсбрук» используется Европейским союзом национальных ассоциаций (СГМЕТ) и российской Ассоциацией предприятий химической чистки и прачечных (АХП). «Трудных» клиентов в соответствии с классификацией «Олсбрук» можно разделить на пять типов, в зависимости от типа разработаны рекомендации по обслуживанию подобных клиентов.

#### **Клиент «Вулкан»**

Клиент «Вулкан» всегда сердит, громко разговаривает, постоянно возмущается и ругается. Обслуживание

подобного клиента предполагает выяснение природы его жалобы, при этом сотрудник – приемщица должна оставаться спокойной, сохранять тон профессионала и не использовать по возможности специфические термины. При общении с подобным клиентом было бы неплохо направить дискуссию в частное русло – в отсутствие большой аудитории слушателей такие люди, как правило, успокаиваются. Слушая заказчика, следует повторять все, что он говорит, задавать вопросы, делать записи, затем объяснить, что будет предпринято для решения проблемы. При необходимости также сделать телефонный звонок, чтобы клиент успокоился и понял, что его проблема решается.

#### **Клиент «Бомба замедленного действия»**

Клиенты данного типа не разговаривают на повышенных тонах и не жестикулируют – напротив, они выглядят расстроенными, нервными, но в каждую секунду способны «взорваться». Важно не спорить с клиентом, иначе можно спровоцировать взрыв «бомбы». Рекомендуется признать факт существования проблемы, извиниться, постараться установить контакт с заказчиком, глядя ему прямо в глаза и разговаривая с ним дружеским тоном. Не стоит перебивать данного клиента, если говорит он. Когда он выговорится, следует объяснить уверенным тоном, что именно будет предпринято, чтобы разрешить проблему и обязательно выполнить обещания (или проследить за их выполнением).

#### **Клиент «Сноб»**

Хотя этот клиент ведет себя вызывающе и разговаривает свысока, не следует бояться его – пусть он выскажет свою точку зрения, при этом возможно задавать ему вопросы, помогающие выявить суть претензии. Данному клиенту нужно объяснить, в чем заключается проблема, по возможности повторяя то, что уже сказал вам клиент, затем уверенно и профессионально объяснить, что будет предпринято.

#### **Клиент «Молоток»**

Клиент данного типа повторяет суть проблемы снова и снова, причем обычно делает он это весьма грубым тоном. Обычно трудно вставить слово в его монолог, но если такая возможность представляется, следует действовать решительно. После кратких прямых вопросов, целесообразно признать жалобу обоснованной и дать понять клиенту, что вы одобряете его настойчивость. Затем, когда проблема станет ясна, расскажите клиенту, что будет предпринято.

#### **Клиент «Бык»**

Клиент «Бык» очень напорист и груб; и старается унижить сотрудника – приемщицу. С таким клиентом не рекомендуется спорить, но при этом не бояться его. Следует не давать обещаний, которые невозможно выполнить. Как и «Вулкан», «Бык» может успокоиться в отсутствие большого количества слушателей, что позволяет повернуть дискуссию в другую, более спокойную сферу. Задавайте краткие вопросы, которые требуют столь же кратких и ясных ответов, делайте записи и не спорьте. Объясните, что будет предпринято, и затем выполните обещания. После того, как проблема будет решена, доверие данного клиента может вернуться.

Несколько иной выглядит классификацию «сложных» клиентов итальянской Ассоциации предприятий химчистки и прачечных. Как правило, основная масса кли-

ентов итальянских предприятий – женщины, поэтому и подборка клиентов составлена «с женским уклоном». В соответствии с данной классификацией «сложные» клиенты делятся на шесть типов.

#### **Клиент «Невозмутимая»**

Эта клиентка сохраняет невозмутимый вид независимо от того, вернули ли вы ее половой тряпке исходные эксплуатационные свойства платья от Кардена или (бывает!) наоборот. Кажется, что ей абсолютно все равно, но это совсем не так. Как опытный игрок в покер, она выжидает нужный момент, чтобы «раскрыться», и тогда наиболее распространенным ходом таких людей является иск в суд на возмещение ущерба. Практика показывает, что чем невозмутимее выглядит человек, тем более тщательно следует осматривать сдаваемые им в химчистку вещи на предмет всевозможных дефектов. Следует обязательно предупредить таких людей о всевозможных рисках и требовать с них подпись о каждом предупреждении.

#### **Клиент «Несчастливая»**

Данную клиентку очень тяжело слушать – ее речь состоит из сплошных вздохов и причитаний типа «это могло случиться только со мной и ни с кем более». Такие клиентки уверены в своей невезучести; они искренне считают, что в какой-нибудь предыдущей жизни совершили тяжкий грех и теперь расплачиваются за него в этой. И пятно, выведенное не лучшим образом, – лучшее тому доказательство. Это для других досадное недоразумение, для нее же – Высшая Кара, наложенная на нее, несчастную. Особенности поведения с такими клиентами заключаются в следующем: не старайтесь ее переубедить, приводя в пример более тяжелые случаи, сделайте вид, что вы ее слушаете, изредка вставляя словечки типа «да», «понимаю», тогда она уйдет умиротворенной.

#### **Клиент «Экономная»**

Неизменная принадлежность таких клиенток – десятки раз стиранный полиэтиленовый пакет, в котором она несет свои вещи. Каждую вещь она тщательно вынимает из пакета, кладет на прилавок и отступает от него на шаг, чтобы выслушать приговор. Она найдет, что ваши цены слишком высоки, что нет смысла платить за химчистку, если нужно всего лишь удалить пятнышко. Проблема в том, что так чаще всего ведут себя не те, кто действительно стеснен в средствах, но люди весьма и весьма обеспеченные, помешанные на экономии. В этой связи, как правило, нет смысла давать таким клиентам скидок – сколько ни дай, будет просить еще. Тщательно осмотрите вещи и обезопасьте себя от малейшего риска – ведь, если что случится, из вас выжмут все соки. А вот если вы отговорите клиентку от сдачи какого-либо одного изделия, мотивируя это тем, что его еще вполне можно носить, и нет смысла платить лишние деньги за чистку, вы навсегда заслужите ее любовь и уважение – независимо от того, богата она или действительно стеснена в средствах.

#### **Клиент «Мадам заодно»**

«Заодно» – это ее любимое слово: «Кстати, вы уже все равно встали – не могли бы заодно...». На сдаваемых ею вещах обязательно что-то не так – или пуговица оторвана, или молния сломана, чем она не преминет воспользоваться: «Вы уж все равно будете чистить, не

могли бы заодно пришить?». Такие люди умеют ценить только свои трудозатраты: «Я целый час к вам ехала, а вы не можете вывести лишние два пятнышка – тут делов-то...». Ее уши воспринимают только два слова – «скидка» и «бесплатно». Объяснять таким клиенткам, что каждая вещь имеет свою стоимость, что бесплатно она могла бы пришить пуговицу сама у себя дома, бесполезно. Все, что вы можете сделать, – огоршить ее заоблачными цифрами, а затем сказать, что, мол, для вас, а также поскольку действительно все делается заодно, это будет стоить на порядок меньше.

**Клиент «Рассеянная»**

«Рассеянная» может зайти к вам и попросить батон хлеба или килограмм помидоров, затем оглянется, покраснеет и достанет приговоренные к сдаче в химчистку вещи. Если вещи остались в машине, она может не вернуться вообще – не исключено, что в машине их тоже нет, поскольку она их забыла дома. В любом случае, это лучшая клиентка, о которой можно мечтать – именно такие люди постоянно сажают пятна на одежду и обеспечивают химчистки стабильной работой. По рассеянности она вполне может принести вам в чистку и вещи, которые забрала у вас же неделю назад и еще не успела испачкать. Чтобы «рассеянная» стала постоянной клиенткой, необходимо, определив ее тип, записать ее адрес и телефон и периодически позванивать ей, сообщая о том, что у вас находятся сданные ею вещи, и что они уже готовы (иначе она забудет о них вообще!). Следует вести реестр выданных ей вещей: если она одну из них потеряет, немедленно придет к вам в полной уверенности, что вы забыли ее выдать. Квитанцию, кстати, она тоже обязательно потеряет, а в остальном – очень хороший человек, с которым действительно приятно иметь дело.

**Клиент «Супермама»**

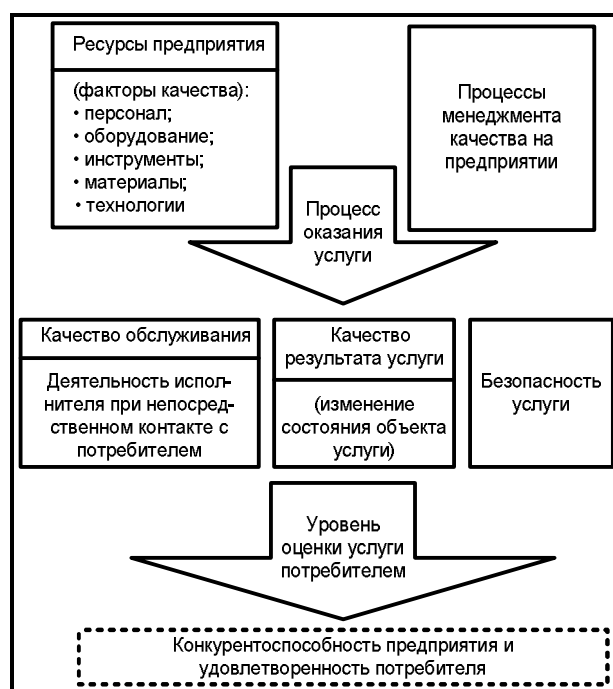
Клиент «Супермама» бывает двух типов – молодая (обычно окружена детьми) и глава семейства (тащит грузовик одежды всех своих детей и внуков, которые, как правило, проживают вместе с ней). И та, и другая валяются с ног от чрезмерной усталости, а загрязнения на сдаваемой ими одежде могут быть самыми неожиданными. В этом случае главное – воздержаться от комментариев; малышам предложить печенья или конфет, в случае же с главой семейства решительно откажитесь от принятия в обработку чрезмерно дорогих, остромодных и спорных вещей – потом не оберешься проблем с великовозрастными детками, которыми, как правило, такие вещи и принадлежат.

Положительное изменение уровня конкурентоспособности предприятия химической чистки может быть вызвано повышением качества услуги. Формирование качества услуги и конкурентоспособности предприятия бытового обслуживания населения подчиняется закономерностям менеджмента качества и имеет следующий вид (рис. 1).

Факторами, сдерживающими эффективность мероприятий по повышению качества на предприятии химической чистки, выступают:

- низкая заинтересованность работников предприятия в результатах деятельности;
- отсутствие работы по контролю за качеством обслуживания на уровне предприятия;
- низкая доля квалифицированных кадров.

Устранение негативного влияния вышеуказанных факторов в бытовом обслуживании населения требует как более активной политики хозяйствующих субъектов данной отрасли, так и реализации совокупности мероприятий на уровне государства, в частности пропаганды добровольной сертификации. Определенный позитивный результат можно ожидать от использования категорирования предприятий по соответствующим уровням сервиса, и показано, что в последнее время наблюдается тенденция формирования трех категорий (эконом, бизнес, VIP). Категорирование предприятий по уровням сервиса помогает потребителю оценить соотношение «цена – качество», сделать соответствующий выбор, повысить конкурентоспособность в отрасли бытового обслуживания населения. Таким образом, категорирование можно рассматривать как механизм формирования достоверной информации об оказываемых услугах, что способствует эффективности рыночного саморегулирования, развитию добросовестной конкуренции.



**Рис. 1. Формирование качества услуги и конкурентоспособности предприятий бытового обслуживания населения**

**ВЫВОДЫ**

Использование приведенных классификаций клиентов предприятий химической чистки на предприятиях Московской области позволит сократить количество претензий к работе приемщиц, повысит удовлетворенность своей работой персонал предприятия химической чистки, что в конечном итоге скажется на конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Общепризнанно, что увеличение продаж услуг химчистки и прачечной можно достигнуть за счет активной рекламы, способной привлечь большое количество клиентов. Известно, что рассылка рекламных материалов, рекламные звонки по телефону, маркетинговые акции, связанные с разнообразными скидками и поощрениями, способны увеличить число желающих прибегнуть к услугам химчистки. Однако отдельные предприятия химической чистки, например, предприятие, расположенное в г. Королеве, не могут воспользоваться даже этим. Способствует улучшению восприятия фабрики-химчистки, уве-

личению лояльности клиентов – отремонтированное, оборудованное помещение, установка наружной рекламы, хотя влияние данного фактора значительно ниже, чем для других предприятий сферы сервиса.

### Литература

1. Витерс Дж., Випперман К. Как продать свои услуги. Руководство по маркетингу в сфере услуг для малых предприятий. – М.: Московский бизнес-центр, 1989.
2. Завьялов П. Конкурентоспособность и маркетинг // РЭЖ. – 2005. – №12. – С. 50-56.
3. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.; Издательский дом «Вильямс», 2002. – 944 с.: ил. – Парал. тит. англ.
4. Маркова В.Д. Маркетинг услуг. – М.: Финансы и статистика, 1996.
5. Минько Э.В. Качество и конкурентоспособность. – СПб. Питер. 2004.
6. Томохова И.Н. Категорирование предприятий и услуг. // Сервис XXI век. – 2005. – №1. – с. 52.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг как инструмент повышения конкурентоспособности России // Стандарты и качество. – 2006. – №8. – С. 42.
8. Научный сборник «Сфера услуг – проблемы и перспективы развития», т. 2 «Экономика предприятий сферы услуг», МГУС, 2002, с. 38

*Духовная Лилия Леонидовна*

### РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность проблемы. Развитие рынка услуг химической чистки требует постоянного и целенаправленного изучения факторов, влияющих на его конъюнктуру и определяющих основные тенденции перемен в рыночной среде. Автор статьи исследует достаточно узкий сектор отрасли бытового обслуживания населения – подотрасль предприятий химической чистки. Предприятия химической чистки испытывают в современных условиях конкурентного рынка все большую необходимость во внедрении маркетинговых методов повышения конкурентоспособности. Тема, выбранная автором, является весьма важной и актуальной, поскольку затрагивает вопросы эффективности функционирования предприятий химической чистки, выполнения ими задач по выявлению и удовлетворению потребительского спроса на их услуги.

Научная новизна и практическая значимость. В работе автором изложены рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятий химической чистки; определены факторы, оказывающие существенное влияние на конкурентоспособность предприятий химической чистки.

Заключение. Несмотря на сделанное замечание, материал излагается последовательно, логично, работа заслуживает положительной оценки и может быть рекомендована к изданию.

*Журавлева Н.В., к.э.н., доцент кафедры «Финансы и налогообложение» МГУС*

## 9. MANAGEMENT AND MARKETING

### 9.1 INCREASING COMPETITIVE ABILITY OF DRY CLEANER'S ENTERPRISES USING MARKETING APPROACHES

L.L. Duhovnaja, Post-graduate Student

Increasing in sales of dry cleaner's and washes can be reached by proactive advertisements that can attract a number of new customers. It is well known that direct marketing, marketing phone calls and different promo actions related to discounts and benefits can increase the number of those who can and will use services provided by dry cleaner's and washes.