

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИЙ НА РЫНКЕ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

УДК 338.46

Тимур Алексеевич Тультаев,
к.э.н., доц. каф. Маркетинга и коммерции,
Московский государственный университет
экономики, статистики и информатики
(МЭСИ)
Тел.: 8 (495) 442-23-98
Эл. почта: timtult@mail.ru

Динамичное развитие рынка консалтинговых услуг на фоне прогрессирующей конкурентной борьбы способствовало усилению роли маркетинга в деятельности компаний-консультантов. Статья посвящена анализу маркетинговой политики и особенностям ее применения в консалтинговом бизнесе.

Ключевые слова: консалтинговая услуга, рынок консалтинговых услуг, маркетинг, ценообразование, продвижение, реклама, мероприятия по связям с общественностью.

Timur A. Tultayev,
PhD in Economics, Associate Professor, the
Department of Marketing and Commerce,
Moscow State University of Economics,
Statistics and Informatics (MESI)
Tel.: 8 (495) 442-23-98
E-mail: timtult@mail.ru

FEATURES OF MARKETING POLICY OF THE COMPANIES IN THE MARKET OF CONSULTING SERVICES

Dynamic development of the market of consulting services against progressing competitive fight promoted strengthening of a role of marketing in the activity of the consultant companies. The given article is devoted to the analysis of marketing policy and features of its application in consulting business.

Keywords: consulting service, market of consulting services, marketing, pricing, advance, advertising, actions for public relations.

1. Введение

Анализ маркетинговой политики компаний, осуществляющих широкий спектр консалтинговых услуг, открывает возможности для развития собственного бизнеса и способствует достижению стратегических целей организаций, функционирующих в данной сфере деятельности.

Консалтинг (от англ. *consulting* – советоваться, справляться) – это деятельность специализированных компаний по консультированию юридических лиц (производителей и потребителей, продавцов и покупателей) на предмет широкого круга вопросов в сфере экономики и финансов, создания и регистрации компаний, внешнеэкономических отношений, исследований и прогнозирований товарного рынка, инноваций и многого другого.

Степень успешности функционирования консалтинговой компании на рынке напрямую зависит не только от привлечения клиентов, но и от их сохранения. Именно в этом и заключается специфика маркетинговой деятельности в данной сфере: определить рынок, найти клиентов, выявить их основные потребности, предоставить им качественные консультационные услуги, и предпринять все усилия для того, чтобы не потерять с ними связь в будущем и сформировать по отношению к себе устойчивую потребительскую лояльность.

Основные причины, по которым консультанты занимаются маркетингом своих услуг заключаются в следующем:

- если не заниматься маркетингом в условиях конкуренции, трудно заполучить нужную долю рынка;
- независимо от конкуренции маркетинг необходим, чтобы свести консультанта с клиентом, который нуждается в его услугах;
- маркетинг призван устранить проблемы непросвещенности потенциального клиента в вопросах консультирования.

Поэтому, основная задача состоит в том, чтобы консалтинговые компании, по-настоящему профессионально и эффективно осуществляли свою маркетинговую деятельность.

2. Особенности маркетинга консалтинговых услуг

Маркетинг консалтинговых услуг обладает целым рядом особенностей, которые выделяют его на фоне маркетинга услуг в целом. Подобные отличия в значительной мере оказывают влияние на разработку маркетинговой стратегии:

- Услуги, оказываемые консалтинговыми компаниями ориентированы на рынок «b2b», т.е. рынок, субъектами которого являются юридические лица.
- Одним из важнейших субъектов рынка консалтинговых услуг и активным его потребителем является государство.
- Бренд консалтинговой компании оказывает значительное влияние на ее выбор потребителями.
- В сравнении с рекламой, рекомендации партнеров и коллег по бизнесу оказывают наибольшее влияние на организации при выборе консалтинговой компании.
- Потребительская лояльность как залог дальнейшего успешного сотрудничества.
- Для услуг консультантов характерен длительный цикл продаж.
- Уникальность консалтинговых услуг.
- Спрос на консалтинговые услуги практически не подвержен сезонным колебаниям.
- Строгая конфиденциальность, гарантированная клиентам консалтинговых компаний.
- Высокая степень мобильности специалистов-консультантов.

В последующих разделах данного исследования, рассмотрим каждую особенность организации маркетинговой деятельности по порядку.

3. Специфика целевой аудиторией консалтинговых компаний

Потребителями услуг, предоставляемых консалтинговыми компаниями, преимущественно, являются юридические лица. Руководители предприятий принимают решение о приобретении консалтинговых услуг не столько для удовлетворения собственных нужд и потребностей, сколько для того, чтобы повысить эффективность собственного бизнеса.

Вместе с тем, активным потребителем консалтинговых услуг является также и государство. По данным Федеральной Службы Государственной Статистики РФ, в совокупной выручке консалтинговых компаний за период с 2000 – по 2012 гг. не менее 20% заказов, поступающих на услуги консультантов, исходят от государства (гоструктур).

Подтверждение этому видится на примере успешного сотрудничества одной из ведущих мировых консалтинговых компаний «Accenture» и Государственного Музея Изобразительных Искусств имени А.С. Пушкина (проект по организации и проведению выставки крупнейшего итальянского художника XX столетия Амедео Модильяни – «Встреча с Модильяни», на которой были представлены графика, живопись и скульптура художника).

Обращают на себя внимание и тесные партнерские отношения компании «Accenture» с Обществом Друзей Третьяковской галереи, а также консультирование Российской Государственной Библиотеки по проблемам стратегического планирования, оптимизации рабочих процессов и внедрения современных информационных технологий.

Ведущая международная консалтинговая компания «McKinsey&Co», занималась проектами по реструктуризации Министерства путей сообщения (ныне Министерство транспорта РФ), а также осуществляет многолетнее сотрудничество с Правительством Российской Федерации и Государственным музеем Эрмитаж, способствуя ему в адаптации к новым экономическим условиям.

4. Критерии выбора заказчиками консалтинговых компаний

В условиях широкого спроса на услуги консультантов, по мнению автора, будет весьма логичным проанализировать основные причины выбора

заказчиками тех или иных консалтинговых компаний.

На выбор потребителей оказывает существенное влияние наличие известного имени у консалтинговой организации, что обосновывает высокую ценовую надбавку на услуги крупных и известных консалтинговых фирм. Сила бренда консалтинговой компании играет исключительно важное значение при ее выборе потенциальными клиентами и является серьезным барьером для входа в отрасль новых конкурентов. Формирование собственного бренда во все времена являлось весьма длительным и дорогостоящим процессом, однако без него шансы на успех компании минимальны. Этим и объясняется первоочередность финансовых вложений в свою марку.

Наличие сильного бренда дает возможность консалтинговой компании:

- расширять под одной маркой весь спектр услуг, оказываемых организацией. Так, аудиторские фирмы добавляют в свой портфель консультационные услуги;
- устанавливать цены на свои услуги выше, чем у конкурентов. Например, максимальные ставки российских аудиторских компаний, в основной своей массе, не превышают 150-200 долларов, в то время как один час работы сотрудников аудиторско-консалтинговой компании PriceWaterhouseCoopers (PwC) может обойтись в пять раз дороже (около 1000 долларов).
- сильный бренд позволяет несколько дешевле получать услуги поставщиков. Предприятиям, обладающим известным брендом, легче осуществлять привлечение не только клиентов, но и консультантов;
- снижать риск неполучения гонорара, причитающегося за оказанные консалтинговые услуги. И если у небольших и малоизвестных компаний бывают возможны случаи, когда клиенты весьма небрежно относятся к предъявленным консультантами счетам за оказанные услуги, то, например, с компаниями из «Большой четверки» вряд ли кто-то захочет связываться и не выплачивать их гонорар.
- в случае если консалтинговая компания стремится к созданию сильного бренда, то ей целесообразно приступить к формированию своего оригинального и неповторимого образа и стиля, которые выражают-

ся в миссии и истории компании, ее логотипе и слогане, корпоративных (фирменных) стандартах оформления документов и т.п. Весьма эффективным будет и оформление офиса компании в соответствии с корпоративным стилем.

Многие полагают, что клиенты не восприимчивы к слоганам, поэтому довольно часто встречается, что консалтинговые компании, даже такие, как McKinsey&Co и BCG, не имеют их вовсе. Тем не менее, миссию и слоганы сегодня имеют практически все ведущие консалтинговые организации.

Компания Accenture использует слоган: «Ваш бизнес может быть интереснее». У компании PriceWaterhouseCoopers слоган звучит следующим образом: «Давайте работать вместе, и мы изменим мир». У Deloitte&Touche слоган охватывает не только клиентов, но и собственных сотрудников: «Способствовать успеху наших клиентов и наших сотрудников» [2].

Разработанные ранее слоганы могут по прошествии времени изменяться.

Например, слоган аудиторско-консалтинговой фирмы Ernst&Young: «Идеи, решения, результаты» трансформировался в новый: «От идеи к результату».

Изменялся слоган и в компании BCG (Boston Consulting Group). Если раньше он звучал как: «Эффективные решения, реальные результаты», то теперь он стал более лаконичным – «Искусство управлять» [2].

Кроме того, консалтинговой компании целесообразно использовать визуальный образ, который позволит ей ассоциироваться в сознании клиентов. Например, образ чаши позволяет аудиторско-консалтинговой компании PriceWaterhouseCoopers символично объединять людей и знания.

Не менее важным критерием выбора консультантов являются *советы и рекомендации знакомых*.

Практика показывает, что при выборе консалтинговой компании, рекомендации партнеров и коллег по бизнесу пользуются большим доверием потребителей, нежели реклама и иные формы маркетинговых коммуникаций.

Этим объясняется заинтересованность консультантов в сборе хороших отзывов и рекомендаций у своих клиентов. Специалисты рекомендуют осуществлять сбор рекомендаций сразу по

окончании проекта, когда у клиентов свежее восприятие.

Особо ценные рекомендации и отзывы своих клиентов размещаются в переговорных помещениях, приемных, а также на сайте компании. В связи с тем, что в подобных письмах далеко не во всех случаях можно сообщить, каким именно проектом занимались консультанты, то можно составить обычные благодарственные письма, выражающие признательность за качественно проделанную работу.

Потребительская лояльность. Удовлетворенные потребители проявляют высокую степень лояльности в отношении своих консультантов. Регулярное обращение заказчиков к конкретной консалтинговой организации свидетельствует о наличии высокой степени лояльности к ней и предоставляемым ею услугам.

За, казалось бы, невзрачным термином «лояльность» скрывается не только положительное эмоциональное и чувственное отношение к консультационной компании, но и готовность подтвердить это на практике. Другими словами, оставаться долгосрочным приверженцем консалтинговой фирмы, выражающимся в максимально продолжительном взаимодействии с ней и ее сотрудниками, а также в совершении повторных, а затем и многократных обращений.

Например, по заявлению консалтинговой компании Accenture, клиентами которой являются тысячи организаций во всем мире (среди которых 94 компании из списка «Fortune Global 100» и более 75% компаний из списка Fortune Global 500), приоритетным направлением развития фирмы является политика выстраивания долгосрочных отношений со своими клиентами. Так, 100 основных клиентов Accenture сотрудничают с компанией на протяжении 5 лет, а 85 крупнейших мировых организаций являются клиентами Accenture на протяжении 10 лет.

По данным компаний McKinsey&Co и A.T. Kearney, процент повторных клиентов у них составляет около 80 и 90% соответственно [4].

Отдельно стоит отметить этап проведения переговорного процесса. Переговоры о предоставлении консалтинговых услуг могут длиться довольно продолжительное время. Это объясняется необходимостью проведения ряда встреч и обсуждений

на предмет будущей сделки между консалтинговой фирмой и ее потенциальными клиентами.

Так, например, представители компании-клиента, с целью получения дополнительных сведений об уровне квалификации консультантов, могут принимать участие в разнообразных программах и семинарах, которые проводит консалтинговая компания. Это позволяет клиенту принять окончательное решение о целесообразности или нецелесообразности привлечения консультационной фирмы к своим проектам. Таким образом, для *услуг консультантов характерен длительный цикл продаж.*

5. Маркетинговые ориентиры на стадии оказания консалтинговых услуг

По своему характеру услуги консультантов *нестандартны*, кроме того, каждая услуга, по-своему, *уникальна*, поэтому проводить сравнительный анализ ценовой политики консалтинговых компаний не представляется возможным. Много, безусловно, зависит от объема работ, но далеко не последнюю роль в определении конечной цены на услуги оказывает нестандартность мышления консультантов и оригинальные подходы к выполнению ими своих обязанностей.

Таким образом, качество оказываемых услуг многими участниками рынка воспринимается в зависимости от установленных на них цен. Хотя конкуренция на рынке основывается не столько на цене (для отрасли характерна весьма невысокая ценовая эластичность), сколько на особых подходах при работе со своими клиентами, на умении предугадывать развитие событий и предлагать обоснованные и верные решения.

Спрос на консалтинговые услуги практически не подвержен сезонным колебаниям.

В консалтинговой отрасли практически отсутствуют резкие сезонные колебания, связанные с предьявлением спроса на услуги консультантов. И это не смотря на тот факт, что, потребность в услугах консультантов в целом совпадает с периодом особой динамичности рыночных процессов. Проблема сезонности спроса обычно бывает характерна лишь для представителей малых и средних форм бизнеса и связана с нестабильным уровнем потока предьявляемых заказов.

Строгая конфиденциальность, гарантированная клиентам консалтинговых компаний.

Поскольку деятельность консультантов связана с проблемными участками функционирования своих клиентов, то одним из основных принципов работы консалтинговых компаний является строгая конфиденциальность и неразглашение полученных от них сведений. То же самое относится и к предложенным, по результатам работы, проектам и программам развития.

Именно фактор конфиденциальности является одним из наиболее важных и ценных для клиентов, зачастую, отдающих предпочтение той компании, которая успешно зарекомендовала себя в работе с другими организациями. Поэтому консультационные фирмы, при продвижении своих услуг на рынок, стараются уделять особое внимание неуклонному соблюдению конфиденциальности при взаимодействии со своими клиентами.

Так, при осуществлении своей работы, консалтинговая компания McKinsey придерживается нескольких основополагающих принципов, одним из которых является строгое соблюдение конфиденциальности: «Мы не раскрываем информацию о своих клиентах и деталях нашей работы с ними. Мы уверены, что это отвечает интересам клиентов, гарантирует нашу независимость и позволяет нам сохранять объективность».

Строгие правила работы с информацией существуют и внутри фирмы: «Доступ к данным о конкретном проекте имеют только непосредственно занятые в нем консультанты» [1].

Высокая степень мобильности услуг консультантов.

Для оказания услуг, консультантам не требуется капитальное оборудование, поэтому консалтинговым компаниям нет никакой необходимости открывать свои представительства по всей стране. Руководству консалтинговой фирмы достаточно сформировать мобильные («подвижные») бригады из числа сотрудников-консультантов и, при возникновении надобности, командировать их в те регионы, где функционируют клиенты компании.

По информации, опубликованной PriceWaterhouseCoopers, компания ежегодно затрачивает около 1 млрд. долларов только на одни авиабилеты.

Вне зависимости от того, как установится связь между клиентом и

консультантом, найти им общий язык будет значительно легче, если клиент хорошо осведомлен о своих проблемах и имеет хотя бы некоторый опыт общения с людьми этой профессии. Но, к сожалению, это бывает далеко не всегда.

В мировой практике на аудит приходится в среднем менее 40% дохода крупнейших аудиторско-консультационных организаций и около 60% на консалтинг. В России же аудиторская деятельность приносит около 75% дохода. Этому различию есть два объяснения. Во-первых, на любых новых рынках спрос на услуги аудиторов опережает потребность в консультантах. Во-вторых, на Западе и у нас различное содержание понятий аудит и консалтинг [5].

Согласно мировым традициям, да и отечественной нормативной базе, аудит – это подтверждение достоверности бухгалтерской отчетности для того, чтобы заинтересованные пользователи могли ей доверять. Ответ на вопрос «Что делать?» дает уже не аудит, а консалтинг. Однако наш хозяйственник воспринимает аудитора как нечто среднее между домашним доктором и временно нанятым бухгалтером, призванным проверить проконсультировать, исправить и договориться с налоговыми органами. Поэтому заметная часть российского аудита – это, на самом деле, бухгалтерский или налоговых консалтинг.

Самим консультантам, нередко сталкивающимся с невежественностью потенциальных клиентов, приходится искать выходы для преодоления различных психологических барьеров. Развеять страхи и нерешительность клиента не менее важно, чем подготовить убедительные технические предложения и демонстрацию последних достижений консультанта.

Отсюда существует ряд психологических проблем:

- *нежелание признать необходимость вмешательства консультанта:* руководство предприятий,

боясь уронить авторитет в глазах подчиненных, не желают признаваться (прежде всего, самим себе) в том, что им нужна своевременная и качественная рекомендация консультанта;

- *сомнения в компетентности и честности консультанта:* сомнения клиентов в том, сможет ли консультант преодолеть те проблемы, которые не смогло решить руководство предприятия, очень распространены. Более того, некоторые полагают, что консультант не станет утруждать себя сложным поиском решения и постарается применить один из своих стандартных вариантов решения проблемы. К тому же, имеют место опасения, что консультант собирает много конфиденциальной информации, которую затем сможет использовать против клиента.

- *страх перед высокой оплатой услуг консультанта:* как правило, такого рода опасения появляются у тех компаний, которые испытывают финансовые затруднения.

С учетом специфики данной отрасли, даже имиджевая реклама, далеко не во всех случаях может оказать положительное воздействие на складывающиеся обстоятельства. В результате, едва ли не единственным инструментом маркетинга, способствующим решению обозначенных проблем, становится PR. Данный вид деятельности должен осуществляться маркетологами в консалтинговых компаниях буквально с первых шагов работы маркетологов и сопровождаться на всех этапах развития бизнеса организации в консалтинговой сфере.

6. Заключение.

Хорошо представляя себе те факторы, которые удерживают клиента от обращения к консультанту, консалтинговые компании расширяют ассортимент маркетинговых приемов и методов, формирующих профессиональную репутацию, и выходят на

определенное место в сознании своих потенциальных клиентов.

Цель одних методов – повышение интереса и доверия к консалтинговым компаниям и предоставляемым ими услугам, что позволяет значительно усилить имидж фирмы, как профессиональной и добросовестной организации.

Цель других – вызвать интерес клиентов, путем снабжения их другими полезными техническими услугами (информацией, обучением и т.д.).

Именно это делает маркетинг консалтинговых услуг по-настоящему профессиональным и помогает консалтинговым компаниям повысить свой авторитет в глазах клиентов, а также значительно расширить собственную техническую компетентность.

Литература

1. McKinsey&Company. Официальный сайт – URL: <http://www.mckinsey.com>.
2. Иванов М.С., Фербер М.В. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг – Москва: Альпина Паблишер, 2003.
3. Майдебуря Е.В. Маркетинг услуг. – Киев: ВИРА-Р, 2003.
4. Тультаев Т.А. Маркетинг услуг. – Москва: Инфра-М, 2012.
5. Тультаев Т.А. Организация маркетинговой деятельности в сфере оказания аудиторских услуг – Москва: Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. № 4. 2012.

References

1. McKinsey&Company. Official site. – URL: <http://www.mckinsey.com>.
2. Ivanov M.S., Ferber M.V. The guide of marketing of consulting services – Moscow: Alpina Publisher, 2003.
3. Maydebura E.V. Marketing of services. Kyiv: VIRA-R, 2003.
4. Tultaev T.A. Services Marketing. – Moscow: Infra-M, 2012.
5. Tultaev T.A. Marketing organization at enterprises of the audit sphere. – Moscow: «Economics, Statistics and Informatics. Bulletin UMO» №4, 2012.