

Михаил Фербер  
Михаил Иванов  
**Руководство по маркетингу  
консалтинговых услуг**



*Альпина Паблишер; Москва; 2003  
ISBN 5-94599-072-8*

### **Аннотация**

Бурное развитие рынка консалтинга и усиливающаяся конкуренция на нем требуют новых подходов к маркетингу этих услуг. Авторам книги удалось осуществить глубокий всесторонний анализ российского опыта по маркетингу консалтинговых услуг и сделать важные обобщения. В книге представлена вся палитра методов маркетинга, описаны приемы рыночной защиты и нападения, предложены схемы построения системы маркетинга, а также даны рекомендации по подготовке персонала. Наличие конкретных примеров из опыта работы как зарубежных, так и российских компаний в органичном сочетании с базовыми теоретическими основами дает реальную возможность менеджерам и руководителям консалтинговых компаний выбрать правильную маркетинговую стратегию.

# Содержание

Предисловие	3
Введение	5
Часть 1	9
1. Особенности маркетинга консалтинговых услуг	9
2. Зачем нанимают консультантов	15
3. Карта рынка консалтинга (сегментация и позиционирование)	20
4. Дополнительные методы сегментации, или Что еще вы должны знать о своем рынке	29
5. Ключевые факторы успеха консалтинговых компаний	34
Часть 2	38
6. Постановка системы маркетинга в консалтинговой компании	38
7. Как мотивировать консультантов на участие в маркетинговых программах	47
8. Как оценивать работу маркетолога	48
9. Кто может быть хорошим маркетологом	49
10. Каналы привлечения заказов от существующих клиентов	50
11. Каналы привлечения новых клиентов	54
12. Развитие торговой марки	88
13. Ценообразование	97
14. Типичные ошибки в маркетинге консалтинговых услуг	101
Часть 3	103
15. Пример разработки стратегии	103
Приложение	112
Список использованной литературы	117

# Михаил Иванов, Михаил Фербер

## Руководство по маркетингу консалтинговых услуг

*Посвящаю эту книгу своему отцу – Сергею Львовичу Иванову*  
*Михаил Иванов*

*Посвящаю Маше, Кире, Юле – жене и дочкам*  
*Михаил Фербер*

### Предисловие

Маркетинг в консультационном бизнесе – противоречивое явление. Это вызвано тем, что практика маркетинга в области профессиональных услуг существенно отличается от традиционных видов бизнеса. «Продавать, не продавая» – принцип, приверженцами которого являются многие консультационные фирмы. Безусловно, консультационные компании продают свои услуги и занимаются их продвижением на рынок. Если бы не занимались, то не смогли бы получать миллиардные доходы. С другой стороны, вы вряд ли найдете в структуре ведущих международных консультационных фирм обычные для производственных или торговых компаний департаменты маркетинга. В лучшем случае это будет департамент развития бизнеса. При этом роль директора по маркетингу, несущего ответственность за продвижение и сбыт в традиционных корпорациях, отличается от роли руководителя департамент развития бизнеса в консультационной фирме, который, как правило, обеспечивает поддерживающие функции для ключевых экспертов компании в процессе их взаимодействия с клиентами.

Главной задачей консультационной фирмы в области маркетинга является обеспечение таких коммуникаций с целевыми группами потребителей, которые позволят продемонстрировать уровень компетенции ключевых специалистов компании. Поэтому важную роль в процессе продвижения продуктов и услуг консультационной фирмы играют ее ведущие специалисты, консультанты и партнеры – лидеры практики в определенных функциональных областях или отраслях экономики. Также следует отметить важность для консультационных фирм длительных и доверительных отношений с клиентами. Причем контракты с новыми клиентами часто составляют меньшую часть их бизнеса, чем контракты с уже существующими. Все это заставляет от специалистов по маркетингу консультационных фирм отдавать предпочтение подходам и методам, способствующим организации открытого, доверительного, профессионального и персонифицированного диалога между консультантами и потенциальными клиентами.

Выход в свет «Руководства по маркетингу консалтинговых услуг» является важным событием на российском рынке. Впервые читатели имеют возможность ознакомиться с практикой маркетинга в такой сложной сфере, как консультационные услуги. Авторы проделали огромную работу по изучению профессиональной литературы, которая сегодня недоступна для большинства российских читателей и не была издана ранее на русском языке. При этом авторы, широко используя международный опыт, уделили существенное внимание российской практике. Преимуществом данной книги является ее практическая направленность и насыщенность многочисленными примерами. Фактически читатель получает руко-

водство к действию, которое позволит ему предпринимать конкретные шаги по созданию и развитию службы маркетинга собственной компании.

Следует особо отметить, что появление в нашей стране экспертов, специализирующихся на изучении проблем консультационного бизнеса, – примечательное событие, демонстрирующее, что российский консультационный рынок выходит из стадии «младенчества». Хотелось бы пожелать авторам книги не останавливаться на достигнутом, а продолжить свою полезную и значимую для участников консультационного рынка деятельность.

*С наилучшими пожеланиями,*

*Александр Идрисов*

*Управляющий партнер*

*ПРО-ИНВЕСТ КОНСАЛТИНГ*

## Введение

*Есть компании, которые меняются, а есть те, которые исчезают.*

*Неизвестный автор*

Наше длительное наблюдение за рынком консалтинговых услуг показывает, что конкуренция в последние несколько лет существенно обострилась. Сейчас уже недостаточно быть просто высокопрофессиональным консультантом, необходимо также уметь продавать свои услуги.

В настоящее время рынок консалтинговых услуг, в отличие от многих других российских рынков, практически находится в состоянии идеальной конкуренции, что характеризуется следующим: на рынке действует большое количество независимых компаний, новые фирмы могут свободно входить в отрасль, а старые – покидать ее, ни одна из компаний не может диктовать цену всему рынку. Возникают консалтинговые компании нового типа, специализирующиеся на консультировании клиентов из высокотехнологичного сектора. Многие крупные производственные предприятия создают свои внутренние отделы консалтинга, которые, набрав опыта, преобразуются в независимые консалтинговые компании и выходят на рынок. Среди таких компаний на российском рынке можно выделить «ЛУКОЙЛ-Консалтинг», «РОЭЛ Консалтинг» и другие, менее известные. В мире такая практика существует уже давно: например, в состав группы Daimler-Benz входит консалтинговая компания Debis, в группу Siemens входит консалтинговая компания Siemens Business Services, Херох также имеет свое консалтинговое подразделение.

Консалтинговый бизнес привлекает также и банки, которые в рамках диверсификации активно начинают оказывать услуги уже не только по налоговому консультированию, но и в области стратегического планирования, информационных технологий и др. Лучшими примерами такой практики служат организация отделов консультирования при банках НИКОЙЛ и МДМ, участие Внешэкономбанка и Внешторгбанка в капитале компании «Интернэшнл бизнес консалтантс», создание дочерней аудиторской фирмы «Тройка-аудит» инвестиционно-брокерской компанией «Тройка-диалог».

Все перечисленные факторы создают значительную конкуренцию на российском рынке консалтинга. В такой ситуации даже большие компании перестали, как прежде, чувствовать себя уверенно и начали активно формулировать или пересматривать свои маркетинговые стратегии.

На рынке постоянно появляются и новые возможности, связанные с возникновением и развитием новых технологий, отраслей, средств коммуникации. Кроме того, всегда присутствует потенциальная возможность изобретения новых видов и форм консультирования. Помимо этого для некоторых видов консалтинга существует потенциал преодоления внутренних границ рынка.

Такое бурное развитие рынка и усиливающаяся конкуренция требуют новых подходов к маркетингу консалтинговых услуг.

Задача этой книги – изучение современного состояния конкурентной среды на российском рынке консалтинговых услуг, а также выработка практических рекомендаций по усилению конкурентной позиции консалтинговой компании. Мы постарались представить всю палитру методов маркетинга, описать приемы рыночной защиты и нападения, предложить схемы построения системы маркетинга. Кроме того, в книге даны рекомендации по подготовке маркетингового персонала (как будет показано ниже, этим персоналом помимо кли-

ент-менеджеров и руководителя отдела маркетинга должны являться и руководители компании и ее консультанты).

В процессе работы над книгой авторы изучили множество публикаций, но нигде не встретили аналитического обобщения российского опыта маркетинга консалтинговых услуг и его критической оценки. Ни в одной из изданных в России книг по маркетингу мы не нашли кейсов, основанных на практике маркетинга консалтинговых компаний. Даже маркетинг услуг в целом в существующей литературе освещен неудовлетворительно. Конечно же, существуют внутренние исследования и разработки консалтинговых компаний, но никто не заинтересован в их разглашении, и поэтому такой информации в открытых источниках нет.

Западные источники по проблемам маркетинга профессиональных услуг гораздо обширнее. Поэтому в Приложении размещен список специально отобранных книг, изданных по данной теме за последнее десятилетие. Несмотря на то что в них проанализирован широкий круг вопросов, касающихся маркетинга консалтинговых услуг, эти книги, тем не менее, имеют традиционные недостатки: они носят достаточно общий характер и, естественно, не учитывают специфики развивающегося российского рынка.

В книге использован обширный материал, накопленный в результате нашего многолетнего личного общения с руководителями ведущих российских и международных консалтинговых компаний, а также обобщен опыт практической и преподавательской деятельности. Мы постарались свести воедино все фундаментальные положения по маркетингу и выделить специфические свойства маркетинга консалтинговых услуг. Работа насыщена примерами из реальной жизни консультантов. Авторы не знакомы изнутри с маркетинговой работой «Большой четверки» и ведущих западных консалтинговых компаний. Однако в процессе подготовки издания предварительные материалы были разосланы в такие крупнейшие международные консалтинговые компании, как: A.T. Kearney, McKinsey, Ward Howell International, Accenture, Pricewaterhouse Coopers, Baker&McKenzie. В окончательную редакцию текста вошли итоги нашего обсуждения.

Слушатели наших семинаров часто говорят нам: «Мы представляем небольшие компании и не можем делать то же, что делают великие, а потому примеры из их практики нам не подходят». Со своей стороны, мы можем возразить, что великие компании потому и стали такими, что исповедовали правильные принципы и делали правильные ходы. В этом случае важен лишь вопрос масштаба. Если у вас нет возможности учреждать премию за лучшую статью в *HarvardBusinessReview*, как это делает McKinsey, то найдите свой деловой журнал; если вы не можете делать бесплатный проект для Большого театра, чем занимается все та же McKinsey, сделайте проект для своего местного театра.

Эта книга написана для консалтинга в широком смысле слова. Отдельные советы универсальны, некоторые подходят только для определенных видов консалтинга. Поэтому каждый совет сопровождается объяснением возможностей его применения. Мы считаем, что наши читатели без труда смогут разобраться, какие именно рекомендации подходят для их компаний.

Книга включает в себя четыре части: анализ консалтинга как отрасли, тактический маркетинг для консалтинговых компаний, стратегический маркетинг и приложение.

Первая часть раскрывает специфику консалтинга как отрасли. В ней рассмотрены особенности маркетинга консалтинговых услуг, проанализированы исторические предпосылки возникновения консалтинга и основные мотивы привлечения консультантов. Также проведены сегментация и позиционирование консалтингового рынка. Первая часть заканчивается анализом ключевых факторов успеха консалтинговых компаний.

Вторая часть посвящена практике тактического маркетинга для консалтинговых компаний. В частности, подробно рассмотрены структура и задачи департамента маркетинга,

каналы привлечения заказов от существующих и новых клиентов. В этой части также даны основные подходы и рекомендации в отношении политики ценообразования.

В третьей части рассматриваются проблемы стратегического маркетинга. Так, подробно разобраны основные конкурентные стратегии применительно к консалтинговому бизнесу. Часть заканчивается рассмотрением модели «пяти сил» Портера по отношению к управленческому консалтингу.

Приложение содержит обзор различных источников информации о консалтинговом рынке, список использованной литературы и указатель упомянутых компаний.

*Для профессионального читателя ценность книги может состоять в следующем:*

- в ней в работе сконцентрирована информация по маркетингу консалтинговых услуг из разрозненных, малодоступных и часто не переведенных на русский язык источников;
- в ней представлена сумма собственных разработок авторов;
- проведен критический анализ маркетинга участников российского рынка консалтинговых услуг;
- работа содержит инструктивный материал, связывающий маркетинговую теорию с практикой.

Мы полагаем, что наша работа может служить пособием для директора консалтинговой компании и (или) руководителя отдела маркетинга, осуществляющих ревизию существующей маркетинговой стратегии и выработку новых подходов.

*Мы хотели бы отметить, что книга не является:*

- исследованием российского рынка консалтинговых услуг;
- пособием по маркетингу для новичков. Ожидаемый уровень подготовки читателя – уровень эксперта с хорошим знанием рынка консалтинговых услуг;
- пошаговой инструкцией по маркетингу. По нашей оценке, мы сделали подготовительную часть работы. Другую половину, то есть настройку системы маркетинга под потребности конкретной компании на основе рекомендаций, читатель должен сделать сам;
- сборником историй из практики, поскольку настоящая практика всегда конфиденциальна. Тем не менее в тексте читатель найдет множество примеров;
- набором рекомендаций по улучшению работы консалтинговых компаний, не относящихся к области маркетинга.

*Мы полагаем, что альтернативой нашей книге может служить:*

- чтение, проработка и проверка нескольких десятков книг (см. список литературы);
- самостоятельные эксперименты в маркетинге консалтинговых услуг в течение нескольких лет;
- посещение десятков семинаров по маркетингу;
- внимательное наблюдение за рынком консалтинговых услуг в течение многих лет.

Мы выражаем искреннюю благодарность всем руководителям консалтинговых компаний и их маркетинговых подразделений, принявшим участие в обсуждении книги, за ценные советы и предоставленную информацию:

**Александру Костину**, директору Лаборатории инвестиций «ЛАБРЕЙТ», Москва;

**Александру Толкачеву**, директору А.Т. Kearney, и **Дарье Белой**, помощнику директора, Москва;

**Алле Измайловой**, менеджеру отдела развития Baker&McKenzie, Москва;

**Андрею Капустину**, директору СБТ;

**Андрею Мамонтову**, директору PR Service Group (PRSG), Москва;

**Екатерине Ильвовской**, директору по маркетингу IBS, Москва;

**Ивану Сухих**, главному редактору сайта [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru), Ward Howell International;

**Марку Федину**, директору ВКГ Profit Technology, Москва;

**Наталье Хоняковой**, директору по маркетингу Accenture, Москва;

**Олегу Мосяжу**, консультанту, директору по маркетингу «Русаудит», Москва;  
**Сергею Гнеушеву**, директору по маркетингу PricewaterhouseCoopers, Москва;  
**Филиппу Ильину-Адаеву**, директору по связям с общественностью «Юникон/МС Консультационная группа», Москва; а также нескольким руководителям и менеджерам ведущих консалтинговых компаний, пожелавшим остаться неназванными.

Эта книга в течение 2002 года продавалась нами самостоятельно в виде сброшюрованного отчета, и за это время ее купили ведущие российские и международные консалтинговые фирмы. Кроме того, в течение года мы провели 10 семинаров по маркетингу консалтинговых услуг и реализовали несколько консультационных проектов. Мы постарались внести в настоящее издание максимум того нового, что узнали за это время, и фактически это издание можно считать «вторым, исправленным и дополненным».

*Мы будем признательны, если вы пришлете нам свои отзывы и замечания о книге.*

Михаил Иванов, [Ivanov@ConsultMarketing.ru](mailto:Ivanov@ConsultMarketing.ru)

Михаил Фербер, [Ferber@ConsultMarketing.ru](mailto:Ferber@ConsultMarketing.ru)

[www.ConsultMarketing.ru](http://www.ConsultMarketing.ru)



# Часть 1

## Консалтинг как отрасль

### 1. Особенности маркетинга консалтинговых услуг

*Услуга – это то, что вы покупаете или продаете, но то, что не может упасть вам на ногу.*  
**The Economist**

*В первой главе сформулированы основные особенности маркетинга услуг в целом, описана специфика, присущая маркетингу консалтинговых услуг, даны практические рекомендации по использованию этой специфики для создания конкурентных преимуществ.*

#### Маркетинг услуг

Согласно Ф. Котлеру<sup>1</sup>, существует классический перечень свойств услуг, позволяющих выделить маркетинг услуг в отдельное направление. Общими чертами услуг являются:

- неосвязаемость;
- неотделимость от источника;
- непостоянство качества;
- несохраняемость.

**Неосвязаемость.** Клиент не может «подержать в руках» то, что ему предлагают: у консалтинговых услуг нет формы, цвета, запаха, упаковки. Потребитель по-настоящему способен оценить качество только после получения услуги. Иногда он даже этого сделать не может, например в случае получения аудиторских услуг, когда о качестве аудита окончательно можно судить только после проведения налоговой проверки. В связи с этим клиент сталкивается с высокой неопределенностью, что обуславливает большее количество факторов, влияющих на выбор услуг. Стремясь снизить риски, клиенты анализируют внешние признаки качества услуг, а именно: поведение персонала, месторасположение офиса, качество рекламных материалов, наличие рекомендаций и др. Практически клиент сначала «покупает» компанию, и лишь потом ее услуги.

*Преодолеть неосвязаемость можно с помощью:*

- развития брэнда;
- выработки имиджевой политики;
- предоставления клиентам информации о предыдущем опыте в виде отзывов;
- предоставления клиентам обезличенных отчетов о предыдущих консалтинговых проектах;
- расчета стоимости работ в зависимости от предполагаемых результатов<sup>2</sup>.

**Неотделимость от источника.** Консультант является составной частью услуги, что предъявляет повышенные требования не только к его профессиональным качествам, но и к его коммуникативным навыкам. Другим следствием этого является то, что консалтинговые услуги практически невозможно распространять через посредников. Функция посредников заключается только в распространении информации. И, наконец, самым важным следствием

---

<sup>1</sup> Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер, 1999, 2-изд.

<sup>2</sup> Такой способ ценообразования возможен лишь для некоторых отраслей консалтинга. Подробнее об этом см. главу 13.

неотделимости услуг от источника является то, что ответственность за качество услуг компании полностью лежит на ее персонале.

*Преодолеть неотделимость от источника можно с помощью:*

- усиления мотивации персонала;
- развития технологий консультирования;
- разделения процесса консультирования на простые этапы, допускающие участие менее квалифицированного персонала;
- формализации опыта и знаний консультантов через создание баз знаний и экспертных систем.

**Непостоянство качества.** Однотипные услуги разных консультантов могут существенно различаться по своему качеству. Качество услуг зависит от профессионального опыта консультантов, их образования, мотивации. Кроме того, качество услуг одного и того же консультанта может быть по-разному оценено различными клиентами.

*Преодолеть непостоянство качества можно с помощью:*

- создания системы контроля качества услуг;
- отслеживания удовлетворенности клиентов качеством услуг на промежуточных этапах.

**Несохраняемость.** Услуги невозможно хранить. Консалтинговая компания не может делать «отчеты про запас» или «на продажу». Эта проблема особенно актуальна, когда спрос на услуги нестабилен и носит ярко выраженную сезонность, как, например, у аудиторов. В условиях нестабильного спроса возникают существенные проблемы, связанные с эффективным использованием времени консультантов.

*Преодолеть несохраняемость можно с помощью:*

- привлечения внештатных сотрудников в пиковое время;
- выполнения части работы персоналом клиента;
- передачи части работ на субподряд;
- установления дифференцированных цен в зависимости от сезона.

## Особенности маркетинга консалтинговых услуг

Маркетинг консалтинговых услуг имеет целый ряд характеристик, отличающих его от маркетинга услуг в целом и влияющих на разработку маркетинговой стратегии. Среди таких отличий можно выделить несколько типов услуг.

**Тип услуг «b2b».** Менеджеры и собственники предприятий покупают услуги не для удовлетворения собственных нужд, а для того, чтобы их бизнес стал эффективнее.

При этом следует учесть, что в конечном итоге покупатели консалтинговых услуг, добиваясь увеличения эффективности своего бизнеса, удовлетворяют свои собственные потребности, ведь для менеджеров их бизнес – это способ самореализации, самовыражения, зарабатывания денег.

*В этой связи можно определить круг возможных потребностей покупателей консалтинговых услуг:*

- рост собственного престижа;
- увеличение доходов;
- уважение со стороны начальства, собственников или равных по статусу;
- приобретение новых знаний, опыта;
- повышение своей стоимости на рынке труда;
- развитие личной базы контактов;
- подготовка перехода в консалтинговую компанию.

Вы выиграете, если в ситуации сбыта собственных услуг сможете определить мотивы сидящих перед вами менеджеров или собственников. При этом следует помнить, что вряд ли кто-то из ваших собеседников расскажет вам о своих скрытых мотивах, т. к., возможно, он даже не осознает их. Поэтому откровенный разговор на эти темы не всегда возможен. Ваша задача состоит в определении мотивов клиента и формулировке своих предложений в том виде, который наиболее отвечает его личным мотивам.

*Следствия специфики «b2b»:*

**Профессиональность потребителей консалтинговых услуг.** Высший менеджмент компании, на который ориентированы консалтинговые услуги, является профессиональным потребителем, поэтому предлагать ему консалтинговые услуги должны только самые профессиональные продавцы, знающие все о данной услуге. С этой точки зрения лучшие продавцы – это партнеры компании, которые сами участвуют в консультационных проектах и непосредственно заинтересованы в ее развитии.

Кстати. Обсуждая стоимость и сущность проекта, избегайте общаться со средним звеном менеджмента заказчика. Все переговоры необходимо вести только с людьми, принимающими окончательное решение.

**Ограниченное число потребителей услуг.** Обычно консалтинговыми услугами пользуются ведущие, находящиеся в стадии роста или развития компании. Их список можно определить путем кабинетных исследований, просто составив перечень крупнейших компаний вашего региона.

**Тесные отношения потребителя и поставщика услуги.** В процессе работы у клиентов и консультантов возникают доверительные, а порой и просто дружеские отношения. Зачастую сотрудники консалтинговой компании рассматриваются клиентами как внутренние работники. Это ведет к тому, что они часто переходят в консультируемую ими компанию.

Кстати. Дайте своим ключевым клиентам номер вашего домашнего и мобильного телефонов: компания может поменять офис, название, но ваши клиенты всегда смогут найти вас.

**Услуги не являются предметом первой необходимости для потребителей.** Обычно стоимость консалтинговых услуг составляет незначительную долю в расходах клиента. За консалтинг никогда не отдадут последние деньги<sup>3</sup>. Тем не менее широко распространен миф о том, что консалтинговые услуги можно продать и компаниям в состоянии банкротства. Это не так, их можно продать только успешно развивающимся компаниям, находящимся в стадии роста или зрелости.

**Тот, кто принимает решение, обычно платит не из собственных денег, а из средств фирмы.** Хотя бывает и так, что менеджер компании, являясь ее собственником, нанимает консультантов за свои деньги.

**Географическая концентрация клиентов и консультантов.** По оценкам авторов, более 40% всех клиентов и около 80% консалтинговых компаний сосредоточены в Москве. Этот факт – следствие того, что головные офисы большинства компаний-заказчиков расположены в столице, а также того, что наиболее квалифицированный персонал сосредоточен здесь же<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Исключение составляет обязательный консалтинг, например оценка при банкротстве.

<sup>4</sup> В глобальном масштабе центром спроса и концентрации консалтинговых компаний являются США. Из 50 наиболее крупных консалтинговых групп только 9 (или 18%) имеют штаб-квартиру за пределами США. Распределение этих компаний по странам таково: Англия – три компании, Германия и Франция – по две компании, Нидерланды и Канада – по одной компании. Подавляющее большинство американских компаний сосредоточено в трех штатах: Иллинойс, Нью-Йорк и Массачусетс.

**Государство является активным потребителем консалтинговых услуг.**

Государство – крупнейший в России собственник и инвестор, поэтому государственный рынок чрезвычайно привлекателен для многих отраслей консалтинга.

**Высокое влияние торговой марки на выбор поставщиков услуг и, как следствие, высокая ценовая надбавка за марку.** Сила торговой марки консалтинговой компании является одним из наиболее серьезных барьеров для выхода на рынок новых конкурентов и играет исключительно важную роль при выборе клиентами компании. Создание марки – очень дорогой и длительный процесс, но без него шансы на успех вашей компании близки к нулю. Поэтому вложения в развитие марки необходимо рассматривать как первоочередные. Подробнее об этом см. главу «Развитие торговой марки».

**Потребители больше доверяют советам других людей, чем рекламе.** Сталкиваясь с новой для себя услугой (компанией), клиент психологически более склонен доверять советам людей из своего социального окружения, нежели рекламе или обещаниям консультантов. Для использования этого фактора вам необходимо активно собирать рекомендации у своих клиентов. Лучше всего делать это во время проекта или сразу же после его окончания, пока у клиента еще свежи впечатления. Рекомендательные письма от наиболее значимых клиентов необходимо разместить в переговорной, приемной и на сайте компании. Учитывая то, что не всегда возможно сообщить, над какой именно проблемой работали консультанты, можно сделать достаточно общие письма, просто выражающие благодарность за качественно проделанную работу. Однако клиенты не всегда склонны доверять представленным вами рекомендательным письмам, т. к. совершенно очевидно, что вы предлагаете им специально подготовленные, зачастую написанные вами же и лишь подписанные вашими клиентами отзывы. Поэтому они требуют более весомых доказательств вашей компетенции, например разговора с вашими старыми клиентами. Не стесняйтесь просить ваших клиентов упоминать о вашей работе в своей среде. Работайте как страховые агенты, которые никогда не уходят без того, чтобы узнать, у кого из ваших друзей есть подобные проблемы.

**Высокая лояльность клиентов.** Удовлетворенные потребители проявляют высокую лояльность по отношению к своему консультанту. Например, по данным журнала *Corporate Finance*<sup>5</sup>, 80% клиентов McKinsey – это повторные клиенты. А.Т. Kearney утверждает, что у нее 90% повторных клиентов<sup>6</sup>.

**Консалтинговые услуги имеют длительный цикл продажи.** Процесс переговоров о предоставлении услуг может длиться и полгода, и год, в течение которых происходит ряд встреч клиента и консультанта. Клиент может направить своих сотрудников на семинары, проводимые консультантами, в процессе которых оценивает, насколько квалифицированно работает консалтинговая компания, и только после этого принимает окончательное решение.

**Уникальность.** Услуги консультантов нестандартные, поэтому нельзя сравнивать цены различных консультантов (это потребует от клиента значительного времени и раскрытия информации). В связи с этим качество услуги воспринимается в зависимости от ее цены. Важно отметить, что конкуренция на рынке консалтинга базируется не на цене. Соответственно, на рынке присутствует низкая ценовая эластичность. Однако на рынке более стандартизованных услуг, таких как оценка, аудит, подбор персонала, обратная ситуация. Клиент выбирает из множества малодифференцируемых поставщиков. Кроме того, у него чрезвычайно низкие издержки на выход из отношений и переключение на другого поставщика, а потому цена для него является важным фактором выбора. Таким образом, на рынке кастомизированных услуг существует высокая ценовая эластичность.

---

<sup>5</sup> *Corporate Finance*, April/May 1992 (7).

<sup>6</sup> Данные приведены в целом по компаниям. В России эта цифра меньше, т. к. компании начали свою деятельность относительно недавно и число новых клиентов может пока даже превышать количество постоянных.

**Слабо выражен сезонный фактор.** Несмотря на то что в целом динамика спроса на консалтинговые услуги совпадает с динамикой деловых циклов, следует отметить, что резкие сезонные колебания практически отсутствуют. Проблема сезонности относится скорее к небольшим компаниям и связана со свойственным им общим уровнем нестабильности потока заказов.

**Критичность фактора конфиденциальности.** Для клиента принципиально важно, чтобы все то, что он обсуждает с консультантом, оставалось только между ними. Некоторые консалтинговые компании работают с конкурирующими между собой клиентами, при этом очень велика опасность раскрытия информации о каждом из них. В своей рекламе и при общении с клиентами всегда подчеркивайте, что вы неукоснительно соблюдаете конфиденциальность. Помните, что в соблюдении конфиденциальности заключается часть стоимости ваших услуг.

Кстати. Не работайте с документами клиента в общественных местах: в самолетах, метро, кафе, лифтах вашего офиса. Вы не знаете, кто находится рядом с вами. Это может быть ваш конкурент или конкурент вашего клиента, журналист или сотрудник вашего клиента. Если ваша компания работает с несколькими клиентами из одной и той же отрасли, то информация о клиентах должна быть доступна только работающим непосредственно с ними консультантам.

Используйте коды для обозначения проектов. Столы ваших консультантов должны быть оборудованы ящиками с замками. Информацию о завершенных проектах лучше всего хранить на съемном носителе в сейфе, а не на файл-сервере компании. Компьютерная сеть должна предусматривать разграничение прав доступа на уровне пользователей или рабочих групп. Очень осторожно используйте факс, электронную почту и голосовую связь, т. к. такие сообщения могут быть легко перехвачены. Всегда уничтожайте черновики рабочих материалов проекта, не оставляйте на флип-чартах никакой информации о текущих (или предыдущих) проектах. Выделите специальные места, где вы будете встречаться с вашими клиентами. Постарайтесь сделать так, чтобы они не пересекались с вашими консультантами.

**Высокая мобильность услуг.** Прямым следствием нематериальности услуги является возможность ее переноса. Консалтинговые услуги не требуют капитального оборудования, поэтому компаниям нет необходимости открывать офисы по всей стране. В связи с этим локальные компании не имеют серьезного преимущества с точки зрения их местоположения перед национальными или глобальными, хотя, безусловно, существуют достаточно серьезные культурные барьеры. Импорт и экспорт консалтинговых услуг в последнее время развивается чрезвычайно активно.

Кстати. В 2000 году PricewaterhouseCoopers (далее PwC) потратила \$580 млн. только на авиабилеты<sup>8</sup>.

**Необратимость услуг.** Многие консалтинговые услуги приводят к необратимым изменениям в состоянии клиентской организации. Покупая такие услуги, клиенты идут на существенный риск, даже работая с известнейшими консалтинговыми фирмами. В процессе продаж услуг подобного рода вам придется иметь дело с одной из самых сильных человеческих потребностей – потребностью в безопасности.

---

<sup>8</sup> Новости консалтинга, BKG Profit Technology.

Компания FoxMeyer Drugs обвинила Andersen Consulting и SAP в собственном банкротстве при попытке внедрения ERP-системы: в результате дорогостоящего, но неудачного внедрения Fox Meyer Drugs осталась и без оборотных средств, и без системы управления<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Компьютерра, № 42, 2001 г.

## 2. Зачем нанимают консультантов

*Мой друг, большинство полезных профессий основано на несовершенстве знаний отдельного человека...*

*К. Чапек. Средство Макропулоса*

*В главе рассмотрены исторические предпосылки возникновения консалтинга и сформулированы основные причины обращения к консультантам. Глава познакомит вас с эффектами «переноса имиджа» и «износа репутации» консультанта. На примере аудиторских услуг разобрано, что же на самом деле покупают клиенты. В заключение дан обзор для всех видов консалтинга перечень причин, по которым клиенты обращаются к консультантам.*

### История возникновения и развития консалтинга

Для того чтобы лучше понять природу потребностей, которым удовлетворяют консалтинговые услуги, необходимо вернуться немного назад и рассмотреть историю возникновения и развития консалтинга как отдельной отрасли человеческого знания.

Следует признать, что консалтинговые услуги не являются жизненно необходимым товаром (в отличие, например, от медицинских услуг). В течение нескольких тысячелетий человечество вообще обходилось без профессиональных консультантов. До Нового времени руководитель предприятия (проще говоря, хозяин ремесленной мастерской) имел в своем подчинении несколько мастеров и подмастерьев, изготавливавших товары и предоставлявших услуги. Технологии производства и рынки сбыта не менялись веками.

С развитием капитализма, обусловившим рост промышленного производства, развитие науки и новых технологий, расширение международного обмена, объемы управленческой информации стали превышать физические возможности людей по ее обработке. К тому же усиление конкуренции потребовало от компаний большей специализации. Возникло естественное разделение на систематические, ежедневно выполняемые задачи и задачи, выходящие за рамки компетенции руководства компаний. Внешние консультанты как раз и были призваны восполнить отсутствие необходимых навыков внутри организации. Вместе с этим возросло значение тренированности необходимых управленческих навыков: так, например, если руководитель и произвел успешную реорганизацию своего бизнеса десять лет назад, это вовсе не значит, что его навыки проведения реструктуризации сохранились до настоящего времени. Рассмотрим на примере аудиторских услуг историю зарождения и развития консалтинговых услуг в целом. С помощью исторического анализа будет выделен продукт, представляемый аудиторскими компаниями. Аудит в современном понимании этого слова существует уже более ста лет. Его возникновение связано с развитием капитализма, возникновением крупного капитала и появлением акционерных обществ. Именно тогда впервые появилось разделение интересов между менеджментом предприятий и их владельцами. При этом возникла необходимость в независимом арбитре, проверяющем правильность ведения учета и отчитывающемся в этом перед владельцами компании. Таким образом, основная задача аудиторов состояла и состоит в защите интересов собственника через подтверждение правильности ведения финансового учета на предприятии. Но помимо непосредственно отчета о проверке правильности ведения бухгалтерского учета аудиторы прикладывают к отчету еще и нечто нематериальное, а именно свою репутацию.

В настоящее время методикой проведения аудита владеют сотни компаний, однако признанными мировыми лидерами являются только четыре, т. н. «Большая четверка» (PricewaterhouseCoopers, De-loitte&Touche, KPMG, Ernst&Young). Что же так

разительно отличает эти четыре компании от всех остальных? На взгляд авторов, таких отличий два: во-первых, это длительная история работы и наработанная за это время репутация, а во-вторых – количество персонала в каждой из этих фирм.

Репутация компаний «Большой четверки» создавалась многими десятилетиями, у некоторых, например у PwC, история деятельности превышает полтора столетия<sup>10</sup>. Репутация притягивает деньги, и в этом рынок аудиторских услуг сходен с рынком вооружений. Так, США, продавая вооружение, гарантирует странам-покупателям некую политическую, а иногда – и военную поддержку. Другие страны продают оружие только как металл и заложенные в него технологии, но никак не политическое прикрытие. Так же и аудиторы. Сотни аудиторских компаний в мире могут делать (и делают) аудиторские заключения не хуже, чем «Большая четверка», но клиенты и их контрагенты готовы платить дороже за репутацию этих компаний.

Кто же в России является основным «потребителем» репутации компаний «Большой четверки»? Как правило, такой аудит заказывают фирмы, вынужденные по ряду причин работать над улучшением или поддержанием своего имиджа перед третьими сторонами, в следующих случаях:

- выход на международные фондовые рынки (третья сторона – участники рынка);
- привлечение прямых инвестиций (инвесторы);
- налаживание контактов с новыми солидными контрагентами (контрагенты);
- участие в государственных тендерах (государство);
- выход на новые рынки сбыта (потребители).

Доверяя сложившейся репутации, третьи стороны могут предполагать, что проведение «заказного», или некорректного, аудита, который в перспективе может полностью уничтожить репутацию аудиторской компании, обойдется заказчику слишком дорого (если такое вообще возможно). При этом подспудно подразумевается, что относительно небольшая аудиторская компания с меньшим сроком работы и меньшей стоимостью гудвила в принципе может пойти на подобную сделку (например, подписать заведомо ложный баланс).

Можно даже говорить о некотором «кругообороте репутации»: крупные компании, попадая в список клиентов аудиторской компании, повышают ее репутацию, позволяя привлекать еще более солидных клиентов. Полученную репутацию аудиторская компания переносит на своих менее респектабельных клиентов, повышая их репутацию. В свою очередь, сотрудники аудиторской компании, уходя из нее, берут часть репутации с собой (в виде записи в резюме).

Таким образом, возникает эффект переноса репутации аудиторских компаний на их клиентов (первый эффект Иванова – Фербера).

Во всем этом кругообороте при условии качественной работы репутация не «изнашивается» и не «амортизируется». Действительно, чем больше безупречных по качеству заказов выполняют эти компании, тем «дороже» становится их репутация.

Необходимый размер аудиторской фирмы определяется простым соотношением: размер аудиторской компании должен быть пропорционален размеру аудируемой фирмы. В противном случае последняя была бы вынуждена обратиться к двум или более аудиторским компаниям для проведения аудита. Кроме того, крупнейшие транснациональные корпорации, имеющие распределенную по всему миру структуру, требуют от аудиторской компании аналогичной (можно сказать – «конгруэнтной») структуры.

Таким образом, репутация аудиторской компании при нормальной работе только прирастает. Но при любых отклонениях от ожидаемой третьими сторонами объективности и непредвзятости репутация компании может и снижать свою стоимость.

---

<sup>10</sup> В Приложении вы найдете даты возникновения ведущих международных консалтинговых компаний.



Компании «Большой четверки» вместе со своей историей успеха и традициями принесли в Россию и свои «хвосты». В настоящее время против них по всему миру ведется множество судебных исков.

Можно вспомнить крах английского банка Barings в 1995 году (интересно, что компания Ernst&Young, ликвидатор банка Barings, недавно подала в суд на бывших аудиторов банка PwC и Deloitte& Touche, обвинив их в небрежном отношении к работе), выплату в 1994 году компанией Ernst&Young \$400 млн. из-за ошибки при анализе рынка недвижимости, банкротство английской страховой фирмы Independent после проведения у них аудита одной из компаний «Большой четверки» и выдачи положительного заключения, огромный штраф Andersen в США за неверный аудит компании Waste Management и самое громкое в США банкротство компании Enron, выплату PwC \$55 млн. долл. в мае 2001 года за преувеличение прибыли фирмы Micro Strategy. Длинные истории разделения Andersen Consulting и Arthur Andersen, а также PwC и ее юридического подразделения Landwell отнюдь не улучшили репутацию этих компаний.

Но и это еще не все. Можно также вспомнить исключительный в мировой практике случай с возбуждением уголовного дела в отношении генерального директора российского представительства компании Ernst&Young Карла Джохансона за неуплату налогов в особо крупных размерах или чрезвычайно запутанную историю с участием партнеров компаний бывшей «Большой пятерки» в капитале своих клиентов.

Таким образом, репутация может не только улучшаться в результате качественно проведенных работ, но и изнашиваться. По аналогии с известным эффектом усталости металла, когда в стальной балке накопленные за годы микроскопические деформации в один момент приводят к внезапному разрушению, авторы предлагают ввести понятие эффекта усталости репутации (второй эффект Иванова – Фербера)<sup>11</sup>.

Зачастую вся группа компаний «Большой четверки» воспринимается как единый сегмент, поэтому ошибка одной из них сказывается на имидже всех<sup>12</sup>. Более того, клиенты почти не различают эти компании между собой, ведь им нужен аудит компании «Большой четверки», а не конкретно Deloitte&Touche или PwC. Конкуренция между ними на рынке аудиторских услуг похожа на конкуренцию между компаниями Coca-Cola и PepsiCo (одинаковые продукты, одинаковое качество, почти одинаковая цена). Для российских клиентов аудит, проведенный PwC, ничем не отличается от аудита, проведенного KPMG. И тот, и другой – одинакового качества и очень дорогостоящий. Авторов не удивила бы информация о наличии между компаниями этой группы своего рода картельного соглашения, ограничивающего стоимость услуг и сумму минимального заказа, размеры выплат консультантам и способы продвижения услуг.

*Почему же репутация расходуется?* Авторы могут предложить оригинальный ответ на этот вопрос: репутацию воруют. Поскольку репутация является активом непосредственного использования, с ней может произойти то же, что и с любыми другими активами: сотрудники компании могут использовать ее в своих корыстных целях, не обращая внимания на наносимый ими ущерб. Так, аудиторы могут провести некорректный аудит одного из клиентов (для этого не надо находиться на вершущке служебной иерархии – достаточно руководить региональным подразделением или даже рабочей группой). Проведя подобную опера-

---

<sup>11</sup> Авторы опубликовали этот эффект в конце 2001 года, а уже в начале 2002 года он был проиллюстрирован банкротством и уничтожением компании Andersen.

<sup>12</sup> Авторы предлагают своим читателям провести небольшой эксперимент. Попросите кого-то из ваших коллег в течение одной минуты написать названия компаний «Большой четверки». По нашим наблюдениям, очень немногие могут сделать это, не говоря уже о том, что практически всегда допускаются ошибки в их написании.

цию, аудитор становится сильнейшим инсайдером, и доходы, которые он способен извлечь из этой ситуации, могут составить десятки и сотни его годовых окладов.

Видимо, в этом и состоят издержки той колоссальной по количеству персонала и распределенной по всему миру структуры, которую вынуждены поддерживать компании «Большой четверки», расплачиваясь за это, во-первых, снижением контроля над своими подразделениями и, во-вторых, снижением чувства личной причастности персонала к делам фирмы. Несмотря на все усилия компаний, не всякий сотрудник обладает «чувством истории», и то, что закладывалось в основу деятельности компании полтора века назад, для него может казаться пустыми словами.

В России такая ситуация тоже возможна, но в других масштабах, т. к. российский фондовый рынок не развит и носит ярко выраженный спекулятивный характер, и поэтому инсайдерская информация, которой владеют аудиторы компаний, котирующихся на российских рынках, в меньшей степени может позволить им играть на стоимости их акций.

Тем не менее, несмотря на все вышеприведенные факты, указывающие на ошибки компаний «Большой четверки», авторы склонны предполагать, что эта группа компаний еще долго не будет испытывать серьезной конкуренции со стороны иных международных и российских аудиторско-консалтинговых групп. Более того, в случае успешной интеграции России в процессы международного разделения труда «Большая четверка» серьезно потеснит российские компании, оставив им только рынок обязательного аудита по российским стандартам локальных компаний, не работающих на международных рынках.

Несмотря на то что у каждой отрасли консалтинга своя история развития, общим для всех остается то, что все они связаны с развитием капитализма. Консалтинг не случайно зародился как раз в тех странах, где капитализм развивался наиболее быстрыми темпами, – в США и Англии. Именно там местные предприниматели, почувствовав изменившиеся условия, предъявили платежеспособный спрос на услуги консультантов. И сейчас эти страны остаются лидерами по темпам развития отрасли. В них развиваются новые виды консалтинга, разрабатываются методики и создаются стандарты.

## Причины обращения к консультантам

Чтобы ваш проект оказался успешным, а клиент – удовлетворенным, вам, еще до начала работы, необходимо выявить истинные мотивы клиента, его выгоды и ожидания. В зависимости от вида консалтинга существует множество причин (не всегда очевидных), по которым клиент обращается к консультантам, но в данном случае выделены лишь основные мотивы клиентов, не зависящие от вида консультирования. Авторы намеренно исключили из списка случаи обращения к консультантам, связанные с требованиями законодательства, так как в этом варианте мотивы клиента достаточно очевидны. Таким образом, основными причинами привлечения консультантов являются следующие:

**Получение объективной (внешней) оценки проблем.** Независимые внешние консультанты способны провести наиболее объективный анализ сложившейся ситуации. На них никак не скажутся решения, принимаемые руководством компании; они не связаны с событиями, которые имели место в прошлом, и не имеют личных привязанностей. Зачастую менеджеры успешных компаний используют консультантов как спарринг-партнеров при обсуждении новых идей развития компании.

**Привлечение дополнительных ресурсов для решения специфических задач.**

Сегодня бизнес-среда изменяется очень динамично, и у компаний не всегда хватает квалифицированных кадров и опыта для ответов на возникающие вызовы рынка. Консультанты обладают уникальным опытом, способным защитить компанию от возможных ошибок. По окончании проекта консультанты уходят, оставляя в компании обученный персо-

нал. (В процессе работы консультанты переносят лучший опыт из одних компаний в другие, поэтому иногда еще их сравнивают с пчелами, которые переносят пыльцу с одного цветка на другой.)

**Перекладывание ответственности за принятие решения на консультантов («протштамповать уже готовое решение», «получить алиби»).** С помощью авторитета консультантов менеджеры компании иногда продвигают уже подготовленные решения перед акционерами, профсоюзами, государством.

**Улучшение собственного имиджа (в т. ч. в глазах акционеров, персонала, контрагентов).** Во время работы над проектом консультант передает клиенту часть своего престижа. Как уже было показано выше, в этом и заключается эффект переноса престижа консультанта на клиента. В этом же состоит часть стоимости работы «Большой четверки» и других консультантов, имеющих сильный бренд.

Кстати. После сообщения о том, что Mc-Kinsey начала работу с «Аэрофлотом», акции последнего подорожали. Так инвесторы оценили потенциал совместной работы этих компаний.

**Решение личных проблем менеджеров и собственников.** Как авторы показали в главе «Особенности маркетинга консалтинговых услуг», менеджеры и собственники могут иметь много личных мотивов для увеличения эффективности своего бизнеса. Например, руководители быстро растущей компании, работающие по 14 часов в сутки, могут воспринимать оптимизацию организационной структуры своей фирмы как возможность перейти к нормальному 8-часовому рабочему дню. В этом случае высвободившееся время они могут потратить на отдых, воспитание детей и т. п.

### **3. Карта рынка консалтинга (сегментация и позиционирование)**

*В этой главе приводятся основные способы сегментации рынка консалтинговых услуг по различным основаниям. Целью данного раздела является выявление компаний со схожими маркетинговыми стратегиями, поведением на рынке, клиентами и природой конкуренции. Рассмотрев предложенные модели, вы сможете определить свое место в этом многомерном пространстве и выработать конкретные рекламные и маркетинговые стратегии, тактики и сигналы для своей компании. В главе содержится несколько матриц анализа рынка, также рассмотрены стадии развития различных отраслей консалтинга и даны рекомендации по выработке стратегий, в зависимости от жизненного цикла той или иной услуги. Познакомившись с этой главой, вы узнаете, какие компании входят в blue chip consultancy и какую долю рынка они занимают, а небольшие компании получают советы, как конкурировать с грандами. Здесь вы также найдете материал по истории развития бывшей «Большой пятерки».*

#### **Предметные области консалтинга**

С точки зрения маркетинга, разбиение компаний на сегменты по предметному основанию малопродуктивно, так как сейчас большинство компаний, стремясь оказывать полный комплекс услуг, стараются объединить различные виды консалтинга внутри одной фирмы. Тем не менее в Приложении вы найдете предметную классификацию консалтинговых услуг, предложенную Европейской ассоциацией консультантов по менеджменту. Также важно отметить, что даже в том случае, когда разные компании занимаются одним и тем же видом консалтинга, например аудитом, они не всегда конкурируют между собой. Поэтому для более точного описания рынка консалтинга авторы предлагают подходы, представленные ниже.

#### **Модель «Выручка на консультанта – количество консультантов»**

Российский рынок консалтинговых и аудиторских услуг, несмотря на присутствие «гигантов», все же является достаточно раздробленным и малоструктурированным. В этой отрасли действует множество мелких и средних компаний, обслуживающих различные сектора рынка. Более того, среди участников рынка существует достаточно распространенное мнение, что данная отрасль до сих пор не сформирована. Мы надеемся, что предложенная ниже схема может быть использована заказчиками консалтинговых услуг и самими консультантами для лучшей ориентации.

Схема представляет собой матрицу, по осям которой расположены значения «годовая выручка на консультанта» и «количество консультантов». В получившихся секторах расположены группы консалтинговых компаний, образующие достаточно устойчивые сегменты рынка. Переход компаний из одного сегмента в другой происходит чрезвычайно редко, обычно в результате слияния (поглощения) или разделения.

В данной модели не проводится разделение компаний по видам предлагаемых компаниями услуг, т. к. практически все крупные фирмы имеют в своем портфеле несколько десятков различных услуг, целенаправленно реализуя принцип «супермаркета». Однако на рынке существуют и «компании-бутики», сознательно специализирующиеся на нескольких или даже на одном виде услуг и прочно занимающие свои ниши рынка. Так, «Про-инвест

консалтинг» успешно действует в области стратегического планирования и корпоративных финансов, «Национальное агентство оценки и консалтинга» – в области независимой оценки бизнеса. Такие фирмы избегают лобовых столкновений с универсальными компаниями и при этом являются признанными лидерами в своих сегментах.



*Ограничение. Использование предложенного подхода заставляет критически относиться к заявленному компаниями в публичных источниках числу консультантов, т. к. количество консультантов в конкретной компании в течение одного года может значительно меняться.*

## Свойства матрицы

**1. Представленные в матрице группы компаний конкурируют между собой только по горизонтали.** У них разные группы клиентов и разные услуги, даже если иногда они и называются одинаково. Так, например, на рынке аудита по международным стандартам финансовой отчетности безусловно лидирует «Большая четверка». При этом в аудите по российским стандартам эта группа компаний в основном проигрывает российским коллегам.

При этом можно отметить, что иногда компании близкого уровня, но разных сегментов конкурируют за т. н. «пограничных клиентов», возможности которых позволяют им выбирать консультантов. Среди таких клиентов присутствуют и довольно крупные. Например, «Юникон/МС Консультационная группа» (далее «Юникон/МС») после некоторого перерыва выиграла в этом году тендер на аудит Центрального банка, «Национальное агентство оценки и консалтинга» проводило оценку «Тюменской нефтяной компании», и этот список можно продолжить. Уже сейчас среди российских аудиторско-консалтинговых групп можно выделить «Среднюю российскую пятерку», конкурирующую с «Большой четверкой» за клиентов из высшего ценового сегмента на отдельных секторах рынка.

**2. Чем выше компания по вертикали, тем:**

– она старше, однако обратное утверждение неверно. Компания может работать на рынке долгое время, не переходя из одной группы в другую.

– дороже стоят ее услуги и тем более сложные проекты делают такие компании.

### **Группа 1 (по горизонтали)**

Компании первой группы являются лидерами на своих рынках. Среди них можно выделить специализированные и универсальные международные консалтинговые компании и их, в свою очередь, разделить на подгруппы:

#### *Подгруппа 1*

«Большая четверка» – Pricewaterhouse-Coopers, Deloitte&Touche, Ernst&Young, KPMG – представляет собой группу международных универсальных аудиторско-консалтинговых компаний. Заметим, что в течение 2002 года консалтинговые подразделения Pricewaterhouse-Coopers, Deloitte&Touche, KPMG отделились от материнских компаний и переименовались, чтобы максимально отстроиться от пошатнувшейся репутации аудиторских подразделений. Консалтинговое подразделение Ernst&Young сделало это еще раньше.

#### *Подгруппа 2*

Специализированные и универсальные международные консалтинговые компании, активно работающие на российском рынке, такие как Accenture, McKinsey, Ward Howell International. Все эти компании занимаются различными направлениями консалтинга. Так, Ward Howell International специализируется в области executive search, McKinsey – в области разработки стратегий, Accenture – в области менеджмента и внедрения информационных технологий (ERP, CRM, SCM и др.). В российских офисах этих компаний работает от полусотни (McKinsey, Ward Howell International) до ста консультантов (Accenture), и они активно борются за клиентов на российском рынке, являясь лидерами в своих сегментах.

#### *Подгруппа 3*

Специализированные международные консалтинговые компании, российские офисы которых обслуживают интересы их международных клиентов. Среди таких компаний можно выделить A.T. Kearney, The Boston Consulting Group, Carana Corporation, Bain, Roland Berger и др. В российских офисах этих компаний работает менее двадцати консультантов, и их присутствие на рынке малозаметно. Интересен тот факт, что все эти компании, придя в Россию вместе с проектами технической помощи в начале 90-х, так и не сумели серьезно закрепиться на рынке после того, как перестали получать заказы по этой линии.

Иногда еще вторую и третью подгруппы называют blue-chip consultancy. По объему выручки первая группа по разным направлениям занимает от 50 до 75 процентов рынка аудиторских и консалтинговых услуг. Стоимость заказа компаний такого уровня составляет от \$60 000 и выше. Основными клиентами этой группы являются транснациональные компании, сотрудничающие с консультантами на протяжении многих лет. Однако в настоящее время наблюдается значительный рост российской клиентуры, что во многом связано с расширением международного сотрудничества и выходом российских компаний на международные рынки капитала.

Можно отметить, что на рынке аудиторских услуг доля «Большой четверки» в России гораздо выше, чем аналогичный показатель этой группы в развитых странах Запада. Это связано с существующими серьезными различиями между российскими и международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). В начале 90-х годов бывшая «Большая пятерка» получила возможность серьезно закрепиться на российском рынке, инвестируя в подготовку местных специалистов и изучение российской специфики бухучета. Это было сделано в основном за счет средств, полученных от проектов Мирового банка и других международных институтов. Для небольших западных аудиторских компаний барьер выхода на российский рынок, связанный с различием в системе отчетности, слишком высок. Поэтому иные международные аудиторские компании слабо представлены в России. В пер-

спективе, при переходе российских предприятий на МСФО, у средних западных аудиторских компаний есть реальная возможность отнять свою долю российского рынка у «Большой четверки».

### **Группа 2**

Среди компаний второй группы можно выделить универсальные аудиторско-консалтинговые группы, такие как «Юникон/МС», «Росэкспертиза», ФБК, «Русаудит», и специализированные российские консалтинговые фирмы: VKG Profit Technology, «РОЭЛ Консалтинг», «IBS Про-инвест консалтинг», ПАКК, «Национальное агентство оценки и консалтинга» и др. Суммарная выручка компаний этого сегмента составляет по разным направлениям 20—25 процентов рынка. Средняя стоимость проекта компаний описываемой группы колеблется от 20 до 50 тысяч долларов.

#### *Подгруппа 4*

В данной подгруппе находятся ведущие российские универсальные компании, концентрирующиеся обычно в Москве. По количеству сотрудников и объему выручки с большим отрывом лидируют «Юникон/МС» и всего еще около полутора десятков компаний, среди которых ФБК, «Росэкспертиза», группа компаний «Топ-Аудит/ Порт-Аудит», группа компаний «Внешаудит-ПАКК-Универс-Аудит», «Бизнес-Аудит», «Гориславцев и К. Аудит», «БДО Ру-фаудит», МКПЦН, IBS, «РОЭЛ Консалтинг», «Объединенные консультанты ФДП» и др. имеют более ста специалистов.

#### *Подгруппа 5*

Во второй подгруппе сконцентрированы универсальные компании меньшего размера и специализированные консалтинговые компании, такие как «Русаудит», «Новгород аудит», «ЭНПИ консалтинг», VKG Profit Technology, «Развитие бизнес-систем», «Мариллион», «Арни». Эти компании имеют меньшее количество специалистов, но при этом их ставки и уровень заказов сопоставимы с представителями первой подгруппы.

#### *Подгруппа 6*

В третьей подгруппе представлены «компании-бутики», имеющие небольшое количество высокопрофессиональных сотрудников, позволяющих им получать большой объем выработки. В данной подгруппе сосредоточены в основном компании, работающие на растущих рынках управленческого и IT-консалтинга. Среди компаний такого типа можно выделить «Про-инвест консалтинг», консалтинговое подразделение банка НИКОЙЛ, Национальное агентство оценки и консалтинга и др. Обычно ставки таких компаний превышают средний уровень рынка, и существует нижний порог (обычно от \$10—15 тысяч), с которого эти компании начинают вести переговоры, но клиенты готовы платить за качество.

Если обратиться к данным журнала «Эксперт», проводящего рейтинги аудиторов и консультантов, то выяснится, что некоторые малоизвестные региональные компании также попадают в данную подгруппу. Но, на наш взгляд, данный факт связан с тем, что довольно часто консалтинговые услуги являются прикрытием для финансовых операций. Возможность таких операций является прямым следствием неосязаемости услуг.

### **Группа 3**

#### *Подгруппы 7 и 8*

В этих подгруппах сосредоточены молодые компании, еще не заработавшие устойчивой репутации, которая позволяет им устанавливать более высокие цены и привлекать более крупных клиентов. Однако можно отметить, что во многих случаях качество их работы не уступает качеству работы крупных компаний, особенно это касается стандартизированных услуг, таких как аудит и независимая оценка.

#### *Подгруппа 9*

Среди компаний этой подгруппы можно выделить небольшие (в основном региональные) компании, а также независимых консультантов. По абсолютной выручке эта группа

занимает по разным направлениям консалтинга от 5 до 10 процентов рынка. Стоимость проекта компаний этой группы обычно не превышает 20 тысяч долларов.

Стратегией таких компаний является проведение «партизанских войн». Если ваша компания относится к этой подгруппе, то не пытайтесь соревноваться с сильными конкурентами на их поле, т. е. в том, в чем они действительно сильны. Однако неотъемлемой частью силы всегда является слабость, и вам необходимо искать слабые места в позициях лидеров и атаковать их. Даже в случае прямой конкуренции небольшие компании не должны опускать руки перед грандами консалтинга. Ниже обозначены некоторые преимущества небольших фирм и приведены советы по тактике конкуренции с большими компаниями.

**Личностный фактор.** В российской практике достаточно часто случается так, что о заказе договаривается руководитель компании или ведущий консультант, которым заказчик доверяет, а выполняют его практиканты из бизнес-школ. Если у вас небольшая компания, то вы одновременно и тот человек, который пожимает руку клиенту при заключении договора, и тот, кто делает эту самую работу. В вашей компании нет никаких младших партнеров, ассистентов и стажеров, на которых будет переложена ответственность. Клиент чувствует, что уровень ответственности за проект не понижается, и ценит это.

**Временной фактор.** Ваши услуги будут оказаны точно в срок, ведь у вас в работе нет еще двух десятков проектов, отнимающих время на работу по текущему заказу. Вы всегда можете лично отвечать на звонки своих клиентов, а они, в свою очередь, – избежать длительной бюрократической процедуры, свойственной большим компаниям. Ваши клиенты не испытают проблем типа «извините, уже шесть часов, наш офис закончил работу, перезвоните завтра».

**Фактор конфиденциальности.** Небольшое количество сотрудников и меньшая бюрократизация делают более вероятным сохранение конфиденциальной информации, полученной от клиента.

**Стоимость услуг.** У вас нет офиса на Космодамианской набережной<sup>13</sup>, и поэтому ваши затраты по содержанию офиса и административного персонала меньше, чем у международных компаний, стандарты по размещению которых устанавливают их головные офисы. Вы получаете фиксированную, а не повременную оплату, как это принято в крупных компаниях, поэтому ваши клиенты могут контролировать свои расходы.

Всегда указывайте на ваши преимущества во всех своих рекламных материалах и акцентируйте на них внимание при общении с клиентами. Более подробно стратегия маркетинга для консалтинговых компаний будет рассмотрена в третьей части («Стратегический маркетинг для консалтинговых компаний»).

#### **Модель «Этап жизненного цикла»**

Портфели многих консалтинговых компаний содержат различные услуги, которые находятся на различных этапах жизненного цикла и поэтому требуют различных маркетинговых стратегий. Достаточно часто при формировании общей стратегии развития руководители консалтинговых компаний не учитывают то, что предоставляемые услуги находятся на различных стадиях жизненного цикла. Так, например, оценка бизнеса и оценка недвижимости, представляющие собой различные типы услуг, с различными целевыми группами и стадиями жизненного цикла, не могут иметь одну и ту же стратегию продвижения. Модель «Этап жизненного цикла» является мощным аналитическим инструментом для анализа текущей ситуации и составления стратегических планов компании. В представленной модели виды консалтингового бизнеса разделены в зависимости от того, в какой фазе жизненного цикла – формирование, внедрение, рост, зрелость, спад – находится та или иная

---

<sup>13</sup> Офисный комплекс в Москве с достаточно высокой арендной платой, в котором располагаются офисы крупнейших консалтинговых компаний: PwC, A.T. Kearney, Accenture, Andersen и др.



услуга. Данное разделение было сделано на основе субъективных оценок авторов и, там где это было возможно, данных РА «Эксперт» и ИД «Коммерсантъ». Обычно же такое разделение происходит на основе данных о снижении или росте объемов продаж по отрасли в целом. Однако в России эти данные недоступны.

По данным журнала «Эксперт», практически все виды консалтинга демонстрируют рост. При этом в различных отраслях наблюдаются разные темпы роста. Так, последние два года лидерами были информационный, интернет– и стратегический консалтинг. Также надо отметить, что и внутри групп может быть свое разделение по позиции в жизненном цикле. Например, в кадровом консалтинге выделяется направление executive coaching<sup>14</sup>, которое в настоящее время находится на стадии формирования, хотя все направление в целом относится к стадии роста и даже зрелости. Таким образом, категория услуг, например независимая оценка, может иметь неограниченно длительный жизненный цикл, при том что разновидность услуги внутри категории имеет традиционную кривую жизненного цикла. Так, услуги по переоценке основных фондов находятся на этапе спада, в то время как вся совокупность услуг по независимой оценке находится на этапе роста.

Кроме того, одни и те же услуги могут находиться на разных стадиях развития на различных географических рынках внутри страны.

**Эффект переноса с Запада.** Услуги, находящиеся в настоящее время в стадии зрелости на Западе, при переносе в Россию попадают на стадию формирования (третий эффект Иванова – Фербера.)

**От того, на какой стадии жизненного цикла находится услуга, зависит следующее:**

- уровень интенсивности и форма конкуренции в отрасли;
- уровень прибыли в среднем по отрасли;
- стратегия маркетинга компании;
- стратегия управления персоналом компании.

### **Выбор стратегии маркетинга в зависимости от стадии жизненного цикла услуги**

#### **Стратегия компании в фазе зрелости.**

Большинство консалтинговых услуг, а именно аудит, оценка, инвестиционный и кадровый консалтинг, находятся в фазе зрелости, которая имеет следующие характеристики:

**Замедление темпов роста отрасли, усиление конкуренции и, как следствие, снижение прибыльности в целом по отрасли.** Новых потребителей практически нет. Привлечение клиентов связано с их переходом от одной консалтинговой компании к другой.

*Таблица 3.1*

---

<sup>14</sup> Можно отметить, что в русском языке для названия этой услуги еще нет общепринятого термина.

**Некоторые примеры расположения услуг в зависимости от их жизненного цикла**

Стадия развития услуги	Вид консалтинга
Формирование	Executive coaching
Внедрение	Интернет- и экологический консалтинг
Рост	Управленческий, информационный, инвестиционный, маркетинговый, оценка, executive search, внедрение ERP-систем
Зрелость	Общий аудит, юридические услуги, кадровый консалтинг
Спад	Переоценка, регистрация офшоров

**Консолидация отрасли.** Усиление конкуренции и законодательные требования (например, ограничение, связанное с минимальным количеством аттестованных аудиторов в штате) порождают ряд слияний и поглощений среди компаний. Крупные клиенты требуют комплексных услуг и крупных консультантов с конгруэнтной структурой, в том числе внутри страны. Как уже было отмечено, общий закон соответствия гласит: размер консультационной фирмы должен быть пропорционален размеру консультируемой компании. В ином случае клиент будет вынужден нанимать несколько фирм. Двадцать лет назад на мировом рынке доминировала «Большая восьмерка», потом она превратилась в «Большую шестерку», затем «Большую пятерку», а после банкротства Andersen – в «Большую четверку».

**Из истории бывшей «Большой пятерки»**

*Coopers&Lybrand образовалась в 1957 г. как объединение Coopers Brothers и Lybrand – седьмой аудиторской фирмы США, а также Ross Brothers&Montgomery, McDonald Currie и Coopers Brothers Canadian.*

*В 1987 г. две международные компании, KMG (Klynveld Main Goerdeler) и PMI (Peat Marwick International), объединились, образовав новую компанию KPMG – Klynveld Peat Marwik Goerdeler. Объединение было предпринято в основном в целях региональной экспансии: KMG имела сильные позиции в странах континентальной Европы, а Peat Marwik International – в США и Великобритании.*

*Образование Ernst&Young также произошло на транснациональном уровне. В состав компании вошли Ernst&Whitney и ArthurYoung&Co.*

*Английское представительство компании Deloitte&Co вошло в Coopers& Lybrand, а остальная ее часть слилась с Touche RossTomatsu, в результате появилась Deloitte Touche Tomatsu International.*

*Price Waterhouse, созданная в 1849 г., долгое время избегала слияния с партнерами равной силы. В 1921 г. она отклонила предложение объединиться с компанией W.B.Peat&Co., в 1984 г. отказалась от объединения с Deloitte, а спустя пять лет – с ArthurAndersen. Компания предпочитала поглощать мелкие фирмы. Так продолжалось до 1998 г. когда компания объединилась с Coopers&Lybrand, образовав самую большую аудиторско-консалтинговую группу в мире.*

*В августе 2000 г. компания Andersen Consulting и ArthurAndersen завершили процесс разделения, в результате которого AndersenConsulting выплатила ArthurAndersen \$1млрд. долларов отступных и сменила имя на Accenture.*

Российский рынок проходит похожую эволюцию. Консультанты, пытаясь диверсифицировать свою деятельность, объединяются с аудиторами, системными интеграторами, юристами, а также создают сетевые отношения с региональными компаниями. Можно отметить

слияние компаний «Топ-Аудит» и «Порт-Аудит» через участие в капитале и стратегическое партнерство компаний ПАКК, «Универс-Аудит» и «Внешаудит». При этом образованные стратегические партнерства не всегда успешны. Так, например, по разным причинам не удалась попытка создания аудиторско-консалтинговой группы «Русаудит-Мариллион». В любом случае на этом этапе из конкурентной борьбы выбывают слабые компании. Господствующее положение на рынке занимают несколько крупнейших универсальных компаний. Другие успешные компании в основном специализируются на отдельных, очень узких сегментах рынка (морское право, оценка воздушных и морских судов, аудит бирж). Такие «компания-бутики» очень профессионально работают на своем сегменте и стабильно получают высокие прибыли. Компании, занимающие среднюю позицию, находятся в неустойчивом положении и являются первыми кандидатами на поглощение или выбывание из отрасли.

**Повышенные ожидания потребителей.** Потребители становятся более опытными и информированными, предъявляющими жесткие требования к качеству и стоимости услуг. Клиенты, требуя лучших условий, сталкиваются между собой, проводя тендеры на оказание услуг. Все это приводит к ценовым войнам. Чтобы удержать клиентов, компании всеми силами фокусируются на снижении издержек, улучшении клиентского сервиса и качества услуг. На данном этапе жизненного цикла покупатели очень чувствительны к сервису и рассчитывают на особое отношение к себе. От вас требуется внимание к любым мелочам. Например, для клиентов-финансистов важны наличие запонок на вашей рубашке, марка ручки, марка часов и др.

Кстати. Рекомендуется во время переговоров подавать не пакетированный чай, а хорошего сорта и хорошо заваренный; подавать напитки не в банках, а бутылках.

**Усиление международной конкуренции.** Международные компании приходят на новый для них российский рынок и составляют серьезную конкуренцию молодым российским консультантам. Пока они работают в разных сегментах, но уже сейчас четко прослеживается тенденция к сближению. Так, крупные российские предприятия часто заказывают аудит по международным стандартам у «Большой четверки», а по российским стандартам – у российской компании.

**Образование саморегулирующихся ассоциаций и союзов, которые также, в свою очередь, конкурируют между собой.**

Например, существует три общероссийские общественные организации оценщиков: Российское общество оценщиков, Российская коллегия оценщиков, Национальная лига субъектов оценочной деятельности; пять общественных организаций аудиторов: Институт профессиональных аудиторов (ИПАА), Российская коллегия аудиторов, Аудиторская палата России, Союз профессиональных аудиторских организаций, Национальная федерация консультантов и аудиторов (НФКА) и две общественные организации консультантов: Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ), Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).

**Четкие требования к персоналу, технологизация процессов.** На этом этапе обычно разрабатываются типовые профили позиций и должностные инструкции для персонала. Существуют специальные образовательные программы подготовки кадров и системы аттестации.

Услуги, находящиеся на стадии зрелости, могут остаться на этой стадии неопределенно долго, поскольку рост объемов продаж следует за деловыми циклами. Если услуги вашей компании находятся на стадии зрелости, то необходимо решить, стоит ли бороться за абсолютное лидерство на рынке или заняться целенаправленным фокусированием на отдельных сегментах.

Если ваша компания универсальная, то на этом этапе вам необходимо выяснить, какие из ваших продуктов являются наиболее прибыльными, и определить, что делать с остальными. Если фирма владеет большой долей рынка, то стратегия состоит в сохранении и защите своей доли. На данном этапе имеет смысл значительно увеличить затраты на продвижение и развитие торговой марки.

Описываемый этап зрелости характеризуется очень высокой лояльностью клиентов. Отобрать долю рынка у уже сложившихся компаний очень и очень сложно. Компании-лидеры начинают конкурировать сами с собой, расширяя перечень услуг, улучшая клиентский сервис, переманивая лучших консультантов из более слабых компаний. Появление на рынке новых сильных игроков маловероятно.

### **Стратегия компании в фазе роста**

Как пример услуг, находящихся на стадии роста, можно привести управленческий, информационный, инвестиционный и маркетинговый консалтинг. На данном этапе отмечается резкий рост объема продаж и прибыли.

### **Характеристики фазы роста**

**Компании ощущают недостаток информации о своих конкурентах.** Это обстоятельство усиливается еще и тем, что консалтинговые компании – одни из самых закрытых компаний в мире. Это связано с тем, что технологии консультирования и управления компаний являются важнейшим конкурентным преимуществом.

**Многие потребители впервые пользуются услугами консультантов.** Клиентами консультантов являются компании-новаторы. Зачастую «локомотивами» спроса выступают западные компании, приученные к получению таких услуг на «домашних» рынках и предъявляющие спрос на них в России.

**Невозможность определения динамики рынка.** Точных статистических данных о рынке не существует. В связи с этим невозможно однозначно выделить лидеров и аутсайдеров. Из-за неразвитости спроса конкуренция между компаниями основана не на качестве услуг.

**Барьеры выхода на рынок низкие, поэтому высока динамика появления новых компаний.** Уникальные методики компании запатентовать невозможно, и они могут легко мигрировать вместе со специалистами. Вкупе с низкими затратами на создание компании это приводит к постоянному появлению все новых и новых игроков.

**У компаний возникают проблемы с подбором персонала, т. к. в профессиональной среде не существует единых квалификационных и образовательных стандартов.** Сотрудники консалтинговых компаний имеют совершенно различный профессиональный опыт. При этом методический инструментарий все равно разрабатывается внутри компаний. Можно также добавить, что на данном этапе персонал становится влиятельной силой рынка, имея возможность значительно сокращать прибыль консалтинговых компаний. Более подробно см. раздел «Анализ рынка управленческого консалтинга по Майклу Портеру» (стр. 128).

**Рынок слабо сегментирован, и поэтому цены не устоялись.** За одну и ту же работу различные консультанты примерно одного уровня могут предложить цены, отличающиеся в несколько раз.

## 4. Дополнительные методы сегментации, или Что еще вы должны знать о своем рынке

*В этой главе авторы приводят список из более чем 30 факторов, способных оказать влияние на построение вашего консалтингового бизнеса, его рекламу и сбыт.*

### Уровень регулируемости отрасли государством

На регулируемых рынках государство, с одной стороны, вводит различные ограничительные механизмы, а с другой – обязывает предприятия пользоваться данным видом услуг, создавая тем самым рынок для консультантов. По наблюдениям авторов, зачастую руководители предприятий не видят большой пользы для себя от проведения такого рода консалтинга и поэтому руководствуются при выборе поставщиков исключительно запрашиваемой стоимостью работ. Такое явление можно сравнить с обязательной покупкой автомобилистами аптечки, необходимой для прохождения техосмотра. Многие водители осознают, что, наверное, неплохо иметь с собой аптечку, но всегда покупают ее с большой неохотой, ощущая, что это скорее для ГИБДД, чем для себя. Таким образом, практически во всех случаях, в которых привлечение консультантов является обязательным, решающим фактором при их выборе является стоимость работ.

Обычно чем выше уровень регулирования отрасли государством, тем ниже уровень конкуренции среди консультантов, специализирующихся на данном виде консалтинга. Это связано с тем, что те компании, которые попадают под обязательный аудит и оценку, предпочитают иметь дело с аффилированными консультантами.

Чем выше уровень регулируемости, тем больше вы должны подчеркивать наличие у вашей компании лицензии, аккредитации, сертификации и пр., и тем больше уделять внимания государственному рынку, и тем важнее для вас участие в отраслевых ассоциациях и союзах (см. схему).

### Степень требуемого профессионализма и опыта

Для разных видов консалтинга требуется и допустима разная степень профессионализма консультантов. Например, под словом «юрист» может подразумеваться как студент, занимающийся продажей готовых фирм, так и специалист по морскому праву, решающий вопросы ценой в сотни миллионов долларов.

Уровень государственного регулирования	
Низкий	Высокий
Стратегический, кадровый, инвестиционный, маркетинговый, информационный консалтинг	Аудиторские и оценочные услуги

### Возможность организации коллективной работы

Не все области консалтинга требуют участия большого количества специалистов. Часто один специалист в узкой области может дать клиенту больший результат, чем любое количество консультантов из известнейшей фирмы. С другой стороны, при решении сложных проблем клиента не обойтись без коллективной работы специалистов разной квалификации, разных специальностей.

### Возможность «конвейеризации» процесса консультирования

Разбиение на отдельные операции, например сбор информации, ее анализ, выработка рекомендаций и внедрение, позволяет балансировать загрузку специалистов разной квалификации.

### **Возможность привлечения менее профессиональных «отверточников»**

Как предел «конвейеризации» процесса консультирования можно рассматривать доведение технологий отдельных этапов «конвейера» до простейших операций, которые могут выполнять люди с минимальной квалификацией. Например, в начале 90-х годов аудиторские подразделения компаний бывшей «Большой пятерки» нанимали выпускников бухгалтерских курсов и ставили их на проверку отдельных счетов или проводок при аудите крупных предприятий.

#### **Степень творчества**

Эта степень может варьировать в диапазоне от 0 (при проведении стандартного аудита) до 100% (например, креативные рекламные разработки).

#### **Степень стандартизации вида консалтинга**

*Примеры:*

- стандартный аудит;
- аудит взаимоотношений «Газпрома» и «Итеры»;
- подсчет голосов на «Оскаре».

Чем более стандартен продукт, тем шире возможности использования рекламы. И тем больше ценовая конкуренция.

#### **Степень саморегуляции вида консалтинга**

В тех отраслях консалтинга, для которых законом предусмотрена передача полномочий саморегулируемым организациям участников рынка (например, для аудита, оценки, рынка ценных бумаг), важно выбрать «правильную» организацию, членство в которой может дать вам наибольшие преимущества. В тех отраслях, где такая саморегуляция не предусмотрена, вы можете вступить на скользкий путь: ваше членство, условно говоря, во Всероссийской ассоциации маркетологов кому-то из ваших клиентов может показаться солидным, но кто-то может и задуматься: а зачем нужна маркетологам какая-то ассоциация, может быть, это пустой звук?

#### **Степень применимости западного опыта**

В зависимости от степени применимости западного опыта для вашего вида консалтинга вы можете принять решение о тех усилиях, которые необходимо предпринять для его изучения или адаптации, и о том, как это отразить в вашей рекламе.

*Диапазон услуг:*

- прямой перенос (информационные технологии);
- адаптация (налоговое планирование);
- уникальные для России («растаможивание»).

#### **Степень воспроизводимости результата**

Результат, полученный при работе с одним клиентом, не всегда гарантирует получение аналогичного результата с другим клиентом. Заметьте, что список ваших клиентов может оказывать на новых потенциальных клиентов противоположное воздействие: от притяжения до отрицания. Возможно, в адресной рекламе вы захотите привести список клиентов в виде, адаптированном для каждого получателя рекламы.

#### **Степень документированности результата**

При общении с потенциальным клиентом ваша задача была бы значительно облегчена, если бы все ваши предыдущие результаты были документированы. К сожалению, это не всегда возможно.

*Диапазон:*

- прямое документирование (решение суда, в котором участвовал адвокат);
- косвенное документирование (отзывы клиентов);
- отсутствие документирования (результаты оптимизации налогов).

#### **Степень прогнозируемости результата**

Чем более прогнозируем результат, тем проще объяснить это потенциальному клиенту. Чем шире диапазон прогноза («увеличение продаж от 5 до 25%»), тем сложнее клиенту принять решение, и тем больше этот способ принятия им решения может приближаться к азартной игре.

#### **Степень проверяемости результата**

От уровня проверяемости результата в значительной степени может зависеть восприятие клиентом качества услуги: например, вам будет трудно доказать, что качество управления в клиентской организации выросло на N%, но чрезвычайно легко доказать, что уровень налогообложения снизился в результате вашей работы на N%.

#### **Степень законности результата**

*Разные виды консалтинга могут быть:*

- основаны на законе (обязательный аудит или оценка);
- направлены на правильное использование возможностей, предоставляемых законодательством (оптимизация налогообложения);
- направлены на обход законов (офшорная деятельность);
- индифферентны по отношению к закону (маркетинговые исследования).

#### **Цикличность заказов от одного клиента**

- постоянное присутствие у клиента; непрерывный поток заказов;
- заказы, привязанные к отрезкам времени (раз в месяц, квартал, год);
- случайные заказы;
- ситуационные заказы.

#### **Возможность разбиения работы на этапы**

Если консалтинговую услугу можно разбить на этапы с определением результатов каждого, оплатой и решением о продолжении работы, вы можете использовать это для торговли с клиентом, заявляющим, что у него недостаточно средств для проведения полного комплекса консалтинга. После выполнения первых этапов, если клиент увидел положительные результаты, средства для продолжения работы могут «найтись».

#### **Тенденции последующих заказов**

*Последующие заказы часто зависят от уровня развития клиента, например:*

- одинаковый повторный аудит;
- аудит растущей фирмы.

#### **Продолжительность процесса консультирования**

Более длительные процессы консультирования дают возможность установить более тесные отношения с персоналом и руководством клиентской организации.

#### **Продолжительность воздействия результатов консалтинга на клиента**

*Диапазон:*

- решение локальной проблемы (до года);
- выработка стратегии развития (3–5 лет);
- консультирование слияний и поглощений (навсегда).

#### **Степень зависимости последующих заказов от результатов предыдущих**

Если предыдущее консультирование привело к улучшению состояния дел клиента, то стартовая площадка для последующих заказов расширяется. Последующие заказы могут потребовать большей квалификации консультантов и решения более сложных проблем.

#### **Возможность и необходимость «гарантийного ремонта и обслуживания»**

Некоторые виды консалтинга допускают такую возможность. Например, консультанты по персоналу гарантируют замену претендента, не устроившего заказчика, а оценщики обязуются защищать свои отчеты в судах или налоговых органах.

#### **Размеры клиентов**

Клиенты на интересующем вас рынке могут иметь разные размеры. При этом и параметры, по которым надо измерять клиентов, могут быть разными:

- финансовые (оборот);
- географические (количество подразделений, филиалов и их удаленность);
- геометрические (занимаемые площади);
- количество персонала.

#### **Степень обязательности для клиентов**

*Степени обязательности:*

- нормативная (требование закона);
- рыночная:
- ориентированная на требования потребителей (например, ISO 9000);
- ориентированная на требования инвесторов (например, подготовка к размещению ADR);
- номинальная (адвокаты).

#### **Возможность обхода нормативной обязательности**

*Например:*

- обязательная переоценка основных фондов своими силами;
- создание «карманной» аудиторской фирмы.

#### **Степень монополизма/конкуренции (рыночности) в отраслях деятельности клиентов**

От этого фактора в большой степени могут зависеть барьеры входа в отрасль: если отрасль монополизирована и монополист уже выбрал себе консультанта по интересующему вас виду консалтинга, то борьба с этим конкурентом может быть бесполезной. С другой стороны, конкурентные клиентские отрасли создают конкурентную среду и для консультантов.

#### **Распределение клиентов в отрасли по размерам**

Попробуйте составить гистограмму распределения клиентских организаций. Такая гистограмма позволит вам полнее сконцентрироваться на интересующих вас сегментах рынка.

#### **Классификация третьих лиц, заинтересованных в результатах консалтинга**

Вы должны хорошо представлять себе, кто кроме клиента заинтересован в информации, к которой вы получаете доступ. От этого в большой степени будут зависеть ваши возможности по сохранению конфиденциальности и как следствие – доверие ваших клиентов.

*Таковыми третьими лицами могут быть:*

- конкуренты;
- государственные органы;
- агрессоры-поглотители;
- криминальные структуры.

#### **Возможность участия персонала клиента в работе**

Для некоторых видов консалтинга участие персонала подразумевается по определению (например, обучающее консультирование, тренинги). Для других – это способ торговли, когда цена услуги может быть уменьшена за счет выполнения части работ персоналом клиента.

#### **Степень зависимости от работы персонала клиента**

Если в своей работе вы сильно зависите от работы персонала клиента, например от качества и полноты предоставления информации, это как минимум должно быть отражено в договоре на оказание услуг, чтобы не отвечать за срыв сроков выполнения работ не по своей вине. Кроме того, необходимо добиться от руководства клиентской организации должной степени мотивирования своего персонала.

#### **Квалификация контактных лиц клиента**



*На возможность выполнения заказа и выполнения работ могут оказывать влияние:*

- должностное положение контактных лиц клиента в иерархической структуре клиентской организации;
- должностное положение лиц, принимающих решения, в структуре клиентской организации;
- степень разделения лиц, принимающих технические решения, и лиц, принимающих решение о финансировании заказа.

**Степень «заграничности» клиентов**

*Среди клиентов могут быть:*

- российские компании;
- российские компании с привлечением западного менеджмента;
- совместные предприятия; представительства западных фирм;
- иностранные фирмы.

**Возможность фальсификации услуг**

Об этом стоит задуматься, если клиент заявляет вам, что аналогичные услуги ему уже предлагали по цене в десять раз меньшей. Если вы предупредите клиента о возможности мошенничества, вы можете выиграть в его глазах.

**Наличие барьеров выхода на рынок**

Попытайтесь время от времени хотя бы приблизительно оценивать эти барьеры. Если вы чувствуете себя уютно за высокими барьерами выхода на ваш рынок, к информации о снижении этих барьеров нужно отнестись очень серьезно.

**Степень целесообразности найма клиентом собственного персонала, который может выполнить работу консультанта**

Внутренние консультанты во многих случаях могут оказаться вашими серьезными конкурентами.

*Подробнее см. раздел «Анализ рынка управленческого консалтинга по Майклу Портеру» (стр. 128).*

## 5. Ключевые факторы успеха консалтинговых компаний

*Прочитав эту главу, вы узнаете, что в современных условиях определяет успех консалтинговых компаний, какие компании и почему считаются лучшими работодателями в мире, чем отличается пассивный маркетинг от активного и почему McKinsey сравнивают с иезуитским орденом или масонской ложей.*

Ключевыми факторами успеха консалтинговых компаний является наличие сильной торговой марки (репутации), система работы с персоналом, а также эффективная система внешнего и внутреннего маркетинга.

### Система управления персоналом

Консалтинговые услуги предоставляются исключительно людьми, поэтому чрезвычайно важную роль в успешности консалтинговой компании играет отбор, обучение и мотивация персонала. Квалифицированный и верно мотивированный персонал – это ключ к высокому качеству услуг, удовлетворению запросов клиентов и высоким прибылям. Именно поэтому главной статьей издержек ведущих консалтинговых компаний являются затраты на персонал.

Для того чтобы ваша компания была успешной, необходимо создать четкую систему отбора, оценки и поощрения персонала. Работа в вашей компании должна стать целью консультантов из других компаний и предметом гордости ваших сотрудников. Ваши консультанты должны сознавать, что их нынешняя работа может стать ступенькой к самым высоким должностям в лучших компаниях. Например, бывшие консультанты McKinsey сейчас входят в состав высшего менеджмента компаний «Марс», УАЗ, «Северсталь», IBS, «Руст», Альфа-банк, Е-MAX, IBM, LeviStraus, Credit Suisse, Westinghouse и др., консультанты A.T. Kearney занимают ведущие посты в «ЛУКОЙЛ», ТНК, «АФК Система», FIAT, Suez/Ondeo, Ford Motor Company, Golden Telecom, Cargill и т. д. При этом можно отметить, что почти все эти компании – их бывшие или нынешние клиенты.

Одним из основных показателей успешных консалтинговых компаний является эффективность, характеризующаяся размером годовой выручки на консультанта. В этом компоненте российские компании значительно проигрывают западным консультантам. У ведущих международных консалтинговых компаний, работающих на российском рынке, эта цифра находится на уровне \$200 тыс. в год, хотя она значительно варьируется в зависимости от вида консалтинга. При этом общемировой показатель выручки на консультанта лучших компаний превышает \$400 тыс. Такие результаты достигаются в основном за счет различных сегментов обслуживаемых клиентов и существенного превосходства в системе управления компаний.

Например, консультанты McKinsey работают 70 часов в неделю. Ссылки руководства российских консалтинговых компаний на то, что нет достаточного количества заказов, несостоятельны и свидетельствуют о неправильной организации работы менеджеров проектов. При таком жестком подходе существует угроза того, что некоторые ваши консультанты не выдержат такого темпа и уйдут, а с рынка невозможно будет привлечь достаточное количество подходящих консультантов. Однако при самых жестких, порой стрессовых условиях работы и требованиях к консультантам, McKinsey и BCG, по данным журнала *Fortune* за 2000 год, являются наиболее престижными работодателями в мире. В первую десятку также входят еще три консалтинговые компании – Booz-Allen&Hamilton, Accenture, Bain&Co.

Привлекая в компанию лучших специалистов, вы решаете сразу две важные задачи: вы усиливаете свою компанию и потенциально ослабляете конкурентов. Всегда помните, что люди – это главный актив консалтингового бизнеса. Однако люди – чрезвычайно мобильный актив (текучесть кадров в консалтинге достигает 20% в год), поэтому старайтесь поддерживать тесные связи с покидающими компанию сотрудниками. Подробнее о том, как и для чего это делается, будет рассказано в главе «Каналы привлечения заказов от существующих клиентов».

Некоторые компании проводят политику постоянного найма персонала, непрерывно просматривая претендентов, даже если в настоящий момент они не испытывают потребности в консультантах. Эта политика имеет целью создание своего рода кадрового резерва, а также может рассматриваться как удачный маркетинговый ход.

Более подробно вопрос об управлении персоналом консалтинговых компаний рассмотрен в исследовании Михаила Иванова «Управление кадрами в консалтинговых компаниях»<sup>16</sup>. Интересные материалы по работе с персоналом в некоторых компаниях «Большой четверки» представлены на сервере [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru) в разделе «Справочник компаний».

Кроме того, существует целая серия книг-исследований, рассказывающих о системе работы с персоналом в ведущих консалтинговых компаниях: принципах корпоративной культуры, процедуре найма, гонорарной системе и многом другом. Обычно авторами данной серии книг являются бывшие консультанты этих компаний. Ниже приведен список книг, которые вы сможете заказать на сервере [Amazon.com](http://Amazon.com):

McKinsey&Co.: The VaultReports.com Employer Profile for Job Seekers by Vault Reports;

Boston Consulting Group: The Vault Reports.com Employer Profile for Job Seekers by Vault Reports;

Andersen Consulting: The Vault Reports.com Employer Profile for Job Seekers by Vault Reports;

Deloitte & Touche: The VaultReports.com Employer Profile for Job Seekers by Vault Reports;

Bain & Co.: The WetFeet.com Insider Guide by Wetfeet.Com, et al.;

Booz-Allen & Hamilton: The WetFeet.com Insider Guide by Wetfeet.Com, Steve Pollock.

Авторы полагают, что в России еще не скоро появятся книги с названиями типа «Как устроиться в "Юникон"» или «Все о работе в ПАКК», хотя их издание могло бы быть удачным маркетинговым ходом.

## **Система маркетинга**

Даже если у вас все идет нормально и у вашей компании есть сформированный на ближайшее будущее портфель заказов, все равно все сотрудники вашей компании должны заниматься маркетингом. Лежащее перед вами Руководство как раз и содержит рекомендации по развитию системы маркетинга. Целью же этого раздела являются общетеоретические обобщения, предваряющие практический материал.

Для успешных консалтинговых компаний требуется внешний и внутренний маркетинг. Внешний маркетинг определяет работу компании по подготовке и определению цены, распределению и предложению услуги потребителю. Внутренний маркетинг обеспечивает работу по обучению и мотивации работников компании, нацеливанию их на повышение качества и уровня обслуживания клиентов.

---

<sup>16</sup> [www.cfin.ru/consulting/consult\\_personnel.shtml](http://www.cfin.ru/consulting/consult_personnel.shtml)

Условно все мероприятия по маркетингу консалтинговых услуг можно разделить на два типа. Первый тип (своего рода активный маркетинг) позволяет привлекать внимание новых клиентов, второй (пассивный маркетинг) способствует удержанию и расширению связей с уже имеющимися. Так, например, если ваши услуги обладают определенными характеристиками, то клиент воспринимает их как само собой разумеющееся, если этих характеристик нет, то клиент будет возмущен и может отказаться от заказа.

Выполнение многих маркетинговых шагов не способствует увеличению потребительской ценности, но их невыполнение резко снижает ее.

При этом маркетинг – не точная наука, которая дает однозначные ответы.

Практически любые конкурентные преимущества, создаваемые вами, обречены на копирование и естественное устаревание. Поэтому вам необходимо всегда искать новые рынки, новых клиентов, новые каналы продвижения. Например, компания PwC, абсолютно четко поняв, что одним из ее основных продуктов является ее репутация, а не конкретно аудит и другие услуги, добилась заказа на подсчет голосов для премии Оскар и открыла новый рынок по аудиту всякого рода методик (методики рейтингования РА «Эксперт»). «Юникон/МС» стала официальным аудитором методик составления рейтингов АК&М.

Пожалуй, один из лучших примеров гармоничного сочетания ключевых факторов успеха демонстрирует McKinsey. Эта компания сумела совместить работу с персоналом и маркетинг в уникальную комбинацию, позволяющую ей уже на протяжении многих лет сохранять лидерство в области стратегического консалтинга. Консультанты этой компании, по сути, являются ее маркетинговым материалом: высочайшие стандарты отбора, обучения и развития их профессиональных качеств позволяют им после ухода из фирмы претендовать на высшие посты в крупнейших мировых корпорациях. Заняв эти должности, бывшие консультанты McKinsey привлекают эту компанию к новым заказам. Вся работа в компании построена таким образом, чтобы годы, проведенные в ней, остались самым ярким воспоминанием в жизни бывшего консультанта и ему было что рассказать своим детям и внукам, готовя, таким образом, новое поколение консультантов. Эта политика чем-то напоминает политику иезуитского ордена, который планировал свое развитие на десятилетия и века вперед. Во многом за счет такой политики в области маркетинга McKinsey добилась в консалтинге того же, чего IBM в области ИТ. Так, если IBM известна еще под именем *BigBlue*, то McKinsey знают на рынке просто как *The Firm*. И если IBM ассоциируется в сознании клиентов с компьютерами, то McKinsey – со стратегическим консалтингом. При том, что эти компании не были пионерами в своих областях. С другой стороны, маркетинговая политика McKinsey чем-то напоминает политику компании Daimler-Chrysler. Заказов на услуги и продукты этих компаний всегда несколько больше, чем возможностей этих компаний их удовлетворить. Они сознательно растут очень медленно, чрезвычайно тщательно работая над качеством своих весьма дорогостоящих услуг (продуктов), искусственно создавая и поддерживая дефицит на них. С другой стороны, чтобы закрепить свои связи с клиентами, McKinsey сознательно отдает им самое дорогое, что у нее есть, – своих консультантов. По мнению авторов, McKinsey целенаправленно проводит политику «экспорта» консультантов в клиентские компании, которые после этого остаются с McKinsey навсегда. Если ввести коэффициент, отражающий эффективность работы с персоналом в консалтинговых компаниях, в числителе которого будет количество консультантов, перешедших на высшие позиции в реальный сектор, а в знаменателе – количество консультантов, перешедших на работу в другие консалтинговые компании, то у McKinsey этот коэффициент будет больше десяти (у ведущих западных консультантов – шесть-семь, у российских – два-три).

Разветвленная структура и единые стандарты подготовки сотрудников делают международные компании, подобные McKinsey, практически невосприимчивыми к локальным экономическим кризисам. В случае, если в каком-то из офисов компании возникает недо-

статок заказов, консультанты могут быть тут же переброшены туда, где в настоящее время в них существует потребность.

## Часть 2

# Практика тактического маркетинга для консалтинговых компаний

## 6. Постановка системы маркетинга в консалтинговой компании

*Эта глава рассматривает вопросы постановки системы маркетинга в консалтинговой компании. Прочитав ее, вы найдете ответы на вопросы: нужен ли вообще консалтинговой компании отдел маркетинга, каковы структура и зоны ответственности такого отдела, как консультанты должны принимать участие в маркетинге, каким образом проводить мониторинг внешней среды и как это позволит вам найти новых клиентов.*

Являются ли маркетологи и иницилируемые ими маркетинговые программы центром затрат или звеном в цепочке создания прибыли? Именно такой вопрос часто задают собственники и руководители консалтинговых компаний. Чтобы ответить на него, необходимо понять, откуда приходят заказы, какие маркетинговые мероприятия проводятся консалтинговыми компаниями и что происходит, если функция маркетинга не закреплена за выделенным сотрудником.

В целом можно согласиться с тем, что консалтинговые компании, как, например, и инвестиционные банки, не проводят активные маркетинговые программы, редко дают рекламу, не являются ньюсмейкерами, не проводят промоакций. При этом почти все сделки по продаже услуг заключаются консультантами и руководителями, а не маркетологами. Более того, большая часть клиентов приходит по рекомендациям существующих клиентов, и кажется, что этим процессом нельзя управлять с помощью маркетинговых программ.

Многие инструменты маркетинга, за которые традиционно отвечают маркетологи, как то: «холодные» звонки и рассылки предложений, реклама, PR, изготовление визиток и брошюр, поддержание сайта, напрямую не приносят заказов. Отсюда напрашивается вывод, что маркетологи в сервисном бизнесе не нужны вовсе. При этом часто ссылаются на практику McKinsey или BCG, у которых нет штатных маркетологов.

Руководитель одной из ведущих российских консалтинговых компаний говорил нам: «У меня есть 20 ключевых клиентов. Я знаю все об их руководителях, хожу с ними в одни и те же спортклубы, знаю о дне рождения их детей, и никто, кроме меня, не "продаст им наши услуги"».

Во многих российских компаниях такая практика работает. Основными и самыми лучшими продавцами являются собственники (партнеры) компании. Именно они делают главные продажи, посвящая им львиную долю своего времени, выступая на семинарах, публикуя статьи, встречаясь с перспективными клиентами. Обычно в такой ситуации оказываются именно консалтинговые компании, где покупают возможности людей, в отличие, например, от аудиторских, где покупают технологии и покупка услуг часто носит регулярный и обязательный характер.

Такое положение вещей по развитию практики имеет весьма серьезные недостатки. В случае, если кто-то из ведущих продавцов перестанет заниматься своим бизнесом (уйдет на пенсию, перейдет в реальный сектор, продаст компанию), можно прогнозировать резкое уменьшение заказов. Кроме того, время этих специалистов ограничено, они физически не могут работать больше 12 часов в день.

Для небольших компаний такая ситуация чрезвычайно опасна, и поэтому инициатива по созданию департамента маркетинга довольно часто исходит именно от руководителей компаний, понимающих всю опасность такого «ручного» управления системой сбыта компании.

В профессиональной среде существуют споры даже по поводу названия маркетингового подразделения. Традиционные для реального сектора названия, такие как «отдел маркетинга и сбыта» или «отдел продаж», многих не устраивают, так как не совсем отражают сущность работы этого подразделения. Поэтому сегодня компании называют свои отделы маркетинга «департамент по взаимоотношению с клиентами», «департамент по развитию бизнеса», и авторы вполне согласны с этим.

### **Структура департамента по работе с клиентами**

Структура и численность маркетингового подразделения определяются типом предоставляемых услуг и размером компании. Каждая отрасль консалтинга требует своего подхода, однако в данном случае приведена универсальная модель, которая может быть преобразована под уникальные потребности любой компании. Вас не должно смущать слово «отдел»: возможно, что над указанными задачами будет работать только один сотрудник. В общем виде маркетинговый персонал компании может быть разбит по нескольким принципам:

- функциональное разделение (деление специалистов в зависимости от области маркетинга, за которую они отвечают);
- по виду оказываемых услуг (персонал отвечает за маркетинг отдельных видов услуг, например за аудит, оценку и др.);
- по типам потребителей (государственные, частные, российские, иностранные).

*Таблица 6.1*

**Структура маркетингового подразделения консалтинговой компании**

Отдел	Функции
Аналитики	<p>Анализ внешних возможностей для оказания услуг</p> <p>Анализ и отслеживание информации о существующих клиентах</p> <p>Анализ конкурентов и сегментирование рынка</p> <p>Выявление потребности в новых услугах</p> <p>Подготовка к участию в публичных мероприятиях</p> <p>Отслеживание проводящихся тендеров, конференций и семинаров</p>
Продвижения в Интернет	<p>Наполнение сайта, его позиционирование в Сети</p> <p>Проведение форумов и участие в них, в т.ч. и чужих</p> <p>Добавление ссылок в каталоги и поисковые машины</p>
Клиентский отдел	<p>Координация участия консультантов в маркетинговых программах</p> <p>Взаимодействие со СМИ (комментарии, статьи, интервью, участие в рейтингах, пресс-релизы)</p> <p>Подготовка и печать презентационных материалов — брошюр, буклетов, визиток</p> <p>Подготовка консультантов к выступлению на собраниях клиентских сообществ</p> <p>Оценка эффективности каналов коммуникаций</p>

### **Отдел аналитики**

Отдел аналитики должен заниматься сбором и обработкой информации о внешней среде. Если у предприятия возникают проблемы, с которыми оно само не может справиться, то его руководство может задуматься о приглашении внешних экспертов. Зачастую о многих симптомах возникающих у предприятия сложностей можно узнать из открытых источников, например публикаций в прессе. В компании должен быть создан отдел аналитиков, ищущих такие проблемы и готовящих предложения соответствующим компаниям. Кроме того, данный отдел должен готовить новости на основе собранной информации и проводить мониторинг активности конкурентов. Например, у компании VKG Profit Technology есть электронная рассылка «Деловые новости для руководителей», которая содержит бизнес-новости, базирующиеся на мониторинге общеэкономической ситуации, а также раздел «Новости наших клиентов».

*Для полноценного анализа внешней среды необходимо собирать и отслеживать информацию о следующих контрагентах:*

**Старые клиенты.** Заведите карточку на каждого из ваших старых клиентов. Типовая карточка клиента должна содержать в себе:

- адресную информацию (контактные адреса и телефоны, размер компании, ее географическое месторасположение и др.);
- информацию о контактах (с кем и когда велись переговоры);
- информацию об истории взаимоотношений (контракты, запросы, претензии и др.);
- информацию о владельцах компании (их смене), реорганизации;
- информацию о продуктах компании;
- информацию об отрасли (последние события, уровень конкуренции, объемы, лидеры, основные конкуренты).

**Потенциальные клиенты.** Необходимо следить за сигналами рынка, которые свидетельствуют о готовности того или иного предприятия к приобретению консалтинговых услуг. Такими сигналами могут, например, быть: смена менеджмента, покупка новых активов, выход на международные рынки, приход на российский рынок сильных глобальных конкурентов.

Уже при первом контакте с потенциальным клиентом должна собираться вся доступная о нем информация, которая помогает значительно лучше подготовиться к переговорам, продемонстрировать заинтересованность и сделать верное предложение. Разработки такого отдела весьма ценны при участии компании во всякого рода тендерах, когда очень важно предложить клиенту именно то, что ему нужно.

**Конкуренты.** Обычно вся работа с конкурентами заканчивается сбором случайной информации в папку, на корешке которой написано «Конкуренты». Однако для достижения успеха компании необходимо целенаправленно анализировать деятельность своих прямых и косвенных конкурентов. Заведите досье на всех основных конкурентов. Изучайте их персонал, клиентов, каналы продвижения, сильные и слабые стороны. Постарайтесь понять, какой стратегии они придерживаются. Побывайте в офисе у своих конкурентов, свяжитесь с журналистами, недавно бравшими у них интервью. Без стеснения копируйте их удачные ходы и технологии. В случае если вы приняли на работу кого-то, кто раньше работал в конкурирующей компании, постарайтесь выслушать его очень внимательно, а также попросите его сравнить обе компании. Узнавайте у своих клиентов, что они слышали о других консультантах, с которыми вы конкурировали за проект, и почему выбрали именно вас. Со своей стороны, старайтесь защититься от сканирования конкурентами и пытайтесь сбить их с толку ложными сигналами. Более подробно о том, как конкуренты влияют на общую структуру рынка, будет рассказано в разделе «Анализ рынка управленческого консалтинга по Майклу Портеру».



*Сканирование окружающей среды может делиться на отслеживание и поиск информации. Источниками внешней информации могут быть:*

– **публичные выступления.** Очень часто на таких выступлениях руководители компаний бывают достаточно откровенными. Вот еще почему так важно участвовать в конференциях и выставках;

– **статьи в прессе.** У вас обязательно должна быть подписка на ведущие общероссийские журналы и газеты, а также на отраслевые издания, соответствующие специализации ваших клиентов;

– **объявления о приеме на работу;**

– **прямая реклама.** Анализируя рекламу, можно понять, что происходит в компании: продвигает ли она новый продукт, выходит ли на новый рынок и т. д.;

– **интернет-сайт.** Практически всегда на сайте ваших контрагентов можно найти множество полезной информации.

Отдел аналитики должен проводить постоянный мониторинг окружающей среды, выявлять факторы, способные повлиять как на вашу отрасль (консалтинг), так и на отрасли, в которых работают ваши клиенты. На основе информации, предоставляемой этим отделом, должна вестись разработка и корректировка стратегии компании. Новые стратегические возможности нередко появляются именно в связи со структурными изменениями в отрасли, которые могут быть обнаружены именно благодаря собираемой информации.

Помимо оперативных задач ваши специалисты должны изучать историю развития как национальных, так и международных рынков консультационных услуг. Обычно за неимением времени это игнорируется, хотя является чрезвычайно важным. Эволюция отрасли ведет к изменениям источников конкуренции. Зная, что произойдет, и отслеживая механизмы изменений, ваша компания получает конкурентные преимущества уже сейчас. Зная, как трансформировались ваши услуги на более развитых рынках, можно предполагать, куда двинется спрос на российском рынке.

Крупные компании, осознавая, что подобные отделы по работе с информацией жизненно необходимы, продвинулись в этом направлении достаточно далеко. У крупнейших компаний, таких как BCG, PwC, McKinsey, A.T. Kearney, Ernst&Young, «Юникон/МС», есть свои отделы по управлению знаниями. В 1998 г. в компании Ernst&Young был создан центр деловой информации, для которого было разработано специальное программное обеспечение, позволяющее управлять всей собираемой информацией. Для сбора информации существует специальная форма, позволяющая любым сотрудникам компании вносить сведения о клиентах, рынках, конкурентах, важных прецедентах и т. д. Полученную таким образом информацию сотрудники центра систематизируют и размещают в общей базе данных, которая имеет разные уровни доступа.

В условиях, когда вместе с переходом сотрудников из компании в компанию технологии и методики консультирования легко переносятся, система управления знаниями может стать одним из наиболее важных конкурентных преимуществ консалтинговой компании.

### **Отдел продвижения в Интернет**

Отдел продвижения в Интернет должен нести ответственность за наполнение сайта компании и его позиционирование в Сети. Если вся ваша работа по продвижению в Интернет базируется только на работе IT-специалиста, то, как правило, это означает провал всего направления. Сотрудники, которые отвечают за эту область маркетинга, должны заниматься комплексным интернет-маркетингом, формулируя техническое задание для IT-специалистов, а не идти у них на поводу.

**Корпоративный сайт.** У вашей компании обязательно должен быть сайт и он должен как минимум не отпугивать посетителей. И дело тут не в дизайне. Проконтролируйте своего веб-мастера: корпоративный сайт не должен быть пестрым и суетливым, как развлека-

тельный. В оформлении вашего сервера строго следуйте корпоративному стилю. Наполните сайт полезной информацией, которая демонстрирует вашу компетентность, а не просто рассказывает о ваших добродетелях.

При выборе доменного имени для своего сайта вы можете придерживаться нескольких тактик. Вы можете использовать доменное имя, сходное в написании с именем вашей компании, например [www.giersi.ru](http://www.giersi.ru), [www.bkg.ru](http://www.bkg.ru), [www.pro-invest.com](http://www.pro-invest.com), или же попробовать дать своему сайту имя, отражающее название вашей области консалтинга, например [www.audit.ru](http://www.audit.ru), [www.auditor.ru](http://www.auditor.ru), [www.fairprice.ru](http://www.fairprice.ru), [www.appraiser.ru](http://www.appraiser.ru), [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru), [www.con-sulting.ru](http://www.con-sulting.ru). (Хотя можно отметить, что в настоящее время практически все «говорящие» доменные имена уже заняты.) Во втором случае компании – владельцы таких ресурсов претендуют на то, что это не просто корпоративный сайт, но еще и площадка, объединяющая специалистов в данной области. На сайте создаются дискуссионные площадки, размещается необходимая информация по регулированию рынка, обзоры, анализы, статьи и т. д. Происходят попытки позиционировать сайт как некоммерческий ресурс, однако очевидно, что основная цель владельцев – все же получение коммерческих заказов. Работа по созданию привлекательного для специалистов контента и поддержанию интереса к сайту может отнять у вас много сил и времени<sup>17</sup>. Более того, она потребует от вас иных профессиональных навыков. Но если вы все же решитесь на такой ход и успешно его осуществите, то владение таким ресурсом будет являться достаточно серьезным конкурентным преимуществом.

Организуйте обратную связь с посетителями. Отвечайте на все письма и запросы посетителей как можно оперативнее. Студенты, сегодня задающие «дурацкие» вопросы о своих курсовых и дипломных работах, через год-два станут начальниками отделов, финансовыми директорами, то есть вашими потенциальными клиентами, и ваши сегодняшние затраты окупятся с лихвой.

Хотя бы раз в год делайте маркетинговый аудит сайта, просматривая все его страницы и удаляя устаревшую информацию и пустые ссылки. Очень часто англоязычные версии сайта, сделанные несколько лет назад и с тех пор не обновлявшиеся, содержат информацию, нуждающуюся в актуализации.

Не поддавайтесь на чьи бы то ни было обещания «поднять посещаемость сайта на уровень [rbc.ru](http://rbc.ru)». Делается это слишком просто, при помощи программ, имитирующих посещение вашего сайта, и никакого результата не принесет. Не обращайтесь слишком много внимания на посещаемость, вам нужно внимание только целевой группы. В ходе работы над Руководством авторы рассмотрели зависимость между положением консалтинговых компаний в отраслевых рейтингах и посещаемостью их сайтов. Нами была проанализирована подробная полугодовая статистика посещений сайтов компании первой и последней десятки согласно рейтингу Эксперт-РА. Выяснилось, что корреляция между посещаемостью сайта и позицией компании в рейтингах чрезвычайно низка.

Разумно будет разместить на сайте письмо руководителя, рассказывающее о преимуществах компании с точки зрения клиента, принципах работы и тех выгодах, которые клиенты получают от совместной работы. Добавьте к этому адрес ответственного лица, по которому с ним можно связаться, в случае если у клиентов есть замечания и предложения по работе компании. При этом обязательно отвечайте на поступающие вам письма такого рода.

Не заказывайте услуг по [spam](http://spam)-рассылке и тем более не занимайтесь [spam](http://spam)'ом сами, если не умеете ликвидировать последствия, к которым это может привести. Рассылку по электронной почте ведите по небольшим проверенным спискам адресов. В любом случае ограничьте объем своего письма 10 килобайтами.

---

<sup>17</sup> По некоторым данным, на создание проекта [e-executive.ru](http://e-executive.ru) было выделено \$200 000. В настоящее время проект поддерживают 12 человек.

Участвуйте в специализированных форумах по консалтингу и в тех форумах, в которых могут принимать участие ваши клиенты. Например, если вы специализируетесь на кадровом консалтинге, то идеальной площадкой для вас послужит сайт [www.e-hesugive.ru](http://www.e-hesugive.ru), созданный компанией Ward Howell International.

#### **Клиентский отдел**

Для того чтобы лучше разобраться с остальными функциями маркетологов консалтинговых компаний, давайте рассмотрим их роль в привлечении заказов от новых и существующих клиентов. Для начала разберем несколько наиболее эффективных с нашей точки зрения каналов привлечения новых клиентов и роль в них маркетологов и консультантов. Как мы показали ранее, основными каналами являются:

- проведение небольших платных семинаров;
- публичные выступления на клиентских собраниях;
- публичные исследования;
- статьи в деловой прессе.

#### **Роль маркетологов в привлечении заказов от существующих клиентов**

Рекомендации удовлетворенных клиентов – чрезвычайно важный источник бизнеса, приносящий до 80% оборота зрелых консалтинговых компаний. При этом рекомендациями можно «управлять», только добиваясь сверхудовлетворенности клиентов. Именно сверхудовлетворенности, т. к. за хорошую работу клиент уже заплатил, а потому он законно ожидает от компании хорошего результата. Клиент запомнит вас и будет искренне рекомендовать свои коллегам с большей степенью вероятности в случае, если вы превзойдете его ожидания от проекта. Превзойти ожидания можно, сделав задание быстрее, дешевле, с лучшими результатами. Все это могут сделать лишь консультанты, работающие на конкретном проекте. Маркетологи в данном случае бессильны.

*Таблица 6.2*

#### **Проведение небольших платных семинаров**

Консультанты	Маркетологи
Выбор темы и определение стоимости участия	
Подготовка к выступлению	Подбор аудитории для проведения семинара
Сбор информации об участниках	Привлечение участников
Выступление на семинаре	Логистика семинара — транспорт, время, отчетные документы для участников, подготовка дипломов
Контакты с участниками после семинара	Письма с благодарностью за участие после семинара

*Таблица 6.3*

**Выступление на собраниях клиентов**

• Клиентские сообщества • Конференции

Консультанты	Маркетологи
Выбор сообщества	
Выступление	Мониторинг проводимых мероприятий и разработка рекомендаций по участию
	Договоренности с организаторами о выступлении
Контакты с участниками после семинара	

Таблица 6.4

**Выступление на собраниях клиентов**

• Бизнес-ланчи • Конференции, проводимые собственными силами

Консультанты	Маркетологи
Выбор темы и определение стоимости участия	
Подготовка к выступлению	Подбор места для проведения бизнес-ланча
Сбор информации об участниках	Привлечение участников
Выступление	Логистика семинара — транспорт, время, отчетные документы для участников
Контакты с участниками после семинара	Письма с благодарностью за участие после семинара

Таблица 6.5

**Публичные исследования**

Консультанты	Маркетологи
Выбор темы исследования	
Проведение исследования	Оповещение целевой группы о результатах исследования
	Целевая рассылка результатов
	Взаимодействие со СМИ

Таблица 6.6

**Статьи в деловой прессе**

Консультанты	Маркетологи
Выбор тем статей и согласование планов публикаций	
Написание статей	Редактирование статей
	Договоренность со СМИ о размещении
	Договоренность о републикациях

Для привлечения повторных заказов компании должны выделить своих ключевых клиентов, с которыми следует работать и после окончания проекта. При этом за каждым ключевым клиентом должен быть закреплен консультант, а не маркетолог. Почти всегда это должен быть руководитель последнего проекта.

Среди инструментов работы с такими клиентами можно выделить следующие:

- периодические встречи партнеров с ключевыми клиентами;
- указание новых возможностей для бизнеса клиента;
- проявление внимания к тому, кто приглашал консультантов.

Итак, маркетологи в привлечении заказов играют роль хотя и важную, но во многом техническую.

Основными «привлекателями» запросов и заказов являются консультанты. При этом они должны заниматься маркетинговой работой в неоплачиваемое время, что часто демотивирует их. Компании традиционно оплачивают время консультантов, потраченное на работу с клиентом, но забывают об оплате времени, потраченного на написание статей, выступление на конференции, встречу с перспективным клиентом. Компании готовы вознаграждать результаты (подписанный договор), но не вознаграждают усилия. При этом подписание договора как раз и является результатом целевого воздействия на перспективного клиента, прочитавшего статью, заглянувшего на сайт, пришедшего на семинар, получившего дополнительную интересную информацию о себе, своем рынке, своих конкурентах. В этой ситуации роль внутреннего маркетолога должна быть схожа с ролью дирижера оркестра. Он должен направлять и организовывать усилия консультантов. Статьи, исследования и семинары должны проводиться для одной и той же целевой группы клиентов. У консультантов должен быть план написания статей, выполнение которого необходимо контролировать. Эффективность каналов должна быть контролируема и измеряема. Без организации маркетинговых программ консультанты чаще всего представляют собой довольно плохо сыгранный оркестр, звуки которого не привлекают клиентов.

Таблица 6.7

**Встречи партнеров с ключевыми клиентами**

Консультанты	Маркетологи
Отбор ключевых клиентов	
Встреча с ключевыми клиентами	Сбор информации о последних событиях у клиента, в его отрасли
	Подготовка аналитической записки
	Организация встречи

Таблица 6.8

**Указание новых возможностей для бизнеса клиента**

Консультанты	Маркетологи
Коммуникации с клиентом	Сбор информации о последних событиях у клиента, в его отрасли
	Подготовка аналитической записки

Таблица 6.9

**Внимание к тому, кто приглашал консультантов**

Консультанты	Маркетологи
Поздравление клиента	Сбор информации об этом человеке, его интересах, хобби и т.д.

Должен существовать баланс между усилиями маркетолога и консультантов. При этом такой баланс – вопрос не только различных навыков, но и прибыльности компании, т. к. величина оплаты труда маркетолога и консультантов различна. Не стоит забывать, что за

маркетологом остаются еще и чисто технические функции: организация взаимоотношений со СМИ, подготовка и производство буклетов и визиток, подготовка информации для отраслевого рейтингования, анализ лучшей практики конкурентов, сбор отзывов от клиентов, позиционирование сайта компании в Сети.

Что касается таких тактик, как «холодные» обзвоны, рассылка, прямая реклама, то большинству консалтинговых компаний от них стоит отказаться и не называть это маркетингом и продажами.

Другие традиционные для реального сектора функции маркетинга – ценообразование, анализ прибыльности портфеля услуг компании, выбор целевых сегментов – почти всегда находятся вне компетенции тех, кого в консалтинговых компаниях называют маркетологами. Во многом это происходит потому, что эти люди не имеют достаточной квалификации. Другой причиной является то, что многие компании просто пока не задумываются о таких проблемах.

### **План-график реализации маркетинговых программ**

Для организации управленческого цикла работы департамента взаимодействия с клиентами необходимо закрепить сформированный перечень функций и задач за отделами и позициями, а также прописать регулярные процедуры контроля. Для этого стоит составить сетевой план-график деятельности отдела маркетинга со всеми предполагаемыми событиями и действиями, их сроками, ответственными за исполнение и требуемыми ресурсами. Такой план-график позволит вам правильно планировать свои маркетинговые и рекламные ходы и последовательно добиваться требуемых результатов.

Для ведения таких планов-графиков вы можете использовать как обыкновенные офисные приложения, так и специализированные программы класса Microsoft Project.

*Таблица 6.10*

*Пример плана-графика*

Действие	Исполнитель	Отм. об исп.	Затраченные часы	01.01	02.01	03.01	04.01	05.01	06.01
Написать статью	Иванов, Фербер	+	6	X	X	X			
Проверить статью	Фербер		1				X	X	
Разместить статью	Иванов		0,5						X

## **7. Как мотивировать консультантов на участие в маркетинговых программах**

Консультанты обычно не мотивированы на участие в маркетинговых программах и рассматривают их как дополнительную нагрузку. Чтобы изменить такое положение вещей, компании необходимо изменить систему мотивации. Мотивация может быть как положительной, так и отрицательной.

### **Положительная мотивация**

Необходимо установить минимальную норму часов, которые консультант должен уделить маркетингу. Компаниям следует оплачивать это время как время, потраченное на работу с клиентами. При этом консультант должен предоставить отчет о том, на что он потратил эти часы. Следует разработать специальные программы поощрения. Например, раз в год поощрять тех консультантов, кто написал большее количество статей, выступил на большем количестве конференций и семинаров и т. д.

Необходимо заниматься внутренним маркетингом, убеждая, что участие в маркетинговых программах выгодно не только компании, но и лично консультантам (персональный маркетинг).

Написав статью, книгу, приняв участие в проведении публичного исследования, консультанты записывают это еще и в свой актив (резюме).

### **Отрицательная мотивация**

Компании могут рассматривать участие консультантов в маркетинговых программах как часть аттестации. Чем выше позиция, тем больше времени консультант должен уделять развитию бизнеса. В случае, если консультант не участвует в маркетинге, путь вверх ему может быть закрыт.

## 8. Как оценивать работу маркетолога

Можно ли измерить и оценить усилия маркетологов, если они «не продают»? Вопрос важный, особенно если учитывать, что для того, чтобы управлять чем-то, необходимо иметь возможность это измерить.

Ответ – можно. Клиентами маркетолога являются консультанты, а потому именно они должны оценивать его работу. Необходимо ежеквартально проводить опрос среди ведущих консультантов (продавцов) с целью определения уровня их удовлетворенности маркетинговой поддержкой. Можно задавать всего четыре вопроса, предложенных Игорем Манном в книге «Маркетинг на 100%»:

1. Как Вы оцениваете работу маркетолога за последний квартал (по пятибалльной шкале, пять – максимум)? И почему такая оценка?
2. Что положительное вы бы больше всего отметили в работе маркетинга?
3. Что не удается, не сделали («узкие места»)?
4. Что надо сделать срочно? Срочно! Срочно!

Для большей объективности опрос стоит проводить независимому консультанту или сотруднику отдела кадров. Результаты такого опроса должны стать основанием для вознаграждения маркетолога.

Помимо этого можно оценивать количество проведенных семинаров, опубликованных статей, заработанных упоминаний в СМИ и т. д.

*Стоит отметить возможный набор показателей, характеризующих эффективность маркетинговых программ для компании в целом:*

- уровень рентабельности продаж;
- объем продаж на одного клиента;
- доля расходов на маркетинговые программы в объеме продаж;
- удельные расходы на привлечение одного клиента;
- соотношение новых и старых клиентов за период.

*Помимо приведенных выше показателей очень важными с точки зрения управления маркетинговыми усилиями являются следующие:*

- общее количество неоплаченных часов, потраченных на маркетинг всем персоналом компании;
- доля выигранных тендеров, в которых участвовала компания;
- какой процент прибыли приходится на клиентов, которые никогда не работали с компанией ранее;
- какой процент прибыли приходится на те услуги, которые компания не оказывала ранее;
- какой процент заказов от общей суммы потребляемых услуг данного вида клиенты отдают компании.



## 9. Кто может быть хорошим маркетологом

Нередки случаи, когда консалтинговые компании нанимают успешных маркетологов из реального сектора, которые, не понимая специфики маркетинга консалтинговых услуг, начинают применять привычные для себя методики, неприменимые на рынке данного вида услуг. Через какое-то время таких маркетологов увольняют, еще больше убеждаясь в бесполезности маркетинга для консалтинговых фирм.

Другой вариант – когда один из внутренних консультантов тратит часть своего времени (или все время) на организацию маркетинговых программ – более приемлем. Однако не во всех компаниях есть такие специалисты. Кроме того, ключевые компетенции маркетолога и консультанта довольно часто бывают различны. Можно отметить, что консультанты российских консалтинговых компаний привыкли к отсутствию маркетинговой «нагрузки» и с большой неохотой берутся за маркетинг.

И все-таки основными остаются эти два пути – приглашение маркетолога со стороны и выращивание из собственных консультантов. Третий путь – приглашение «готовых» успешных маркетологов из других консалтинговых компаний – находится скорее в сфере уникальных хэд-хантинговых проектов. Дело в том, что таких маркетологов в российском консалтинговом бизнесе не более 15—20 и все они хорошо себя чувствуют на своих нынешних местах работы. Чтобы переманить их к себе, вашей компании придется предпринять экстраординарные усилия.

## 10. Каналы привлечения заказов от существующих клиентов

*Старый друг лучше новых двух.  
Народная мудрость*

Традиционно клиенты консалтинговых компаний проявляют достаточно высокую лояльность, которая, с точки зрения маркетинга, является весьма ценным качеством. Тем не менее уровень лояльности значительно колеблется в зависимости от вида консалтинга и типа решаемых проблем. При этом важно отметить, что повторные заказы не всегда достаются консалтинговой компании автоматически. Завоевание лояльности – это процесс, требующий определенных усилий со стороны консалтинговой компании.

Ниже в таблице 10.1 представлены данные об уровне повторных заказов, полученные нами в рамках опроса слушателей наших семинаров.

Общепризнано, что привлечение новых клиентов всегда обходится компании гораздо дороже, чем удержание тех, кто уже пользовался когда-либо ее услугами. В классическом маркетинге считается, что затраты на привлечение нового клиента в пять-семь раз превышают затраты на удержание уже имеющегося. По мнению авторов, для консалтинга эти цифры могут быть еще выше.

Лояльных клиентов отличает меньшая чувствительность к ценам, т. к. консалтинговая компания уже однажды доказала, что расходы на ее услуги окупаются. К дополнительным плюсам можно отнести и то, что лояльные клиенты позволяют компании прогнозировать свои финансовые потоки и таким образом снижать риски, связанные с неопределенным спросом. Они также распространяют положительную информацию о компании и потребляют смежные услуги. Важно и то, что самые значительные первоначальные затраты на привлечение клиентов амортизируются в течение всей работы с ними. Не правда ли, достаточно причин, по которым этой группе клиентов стоит уделять особое внимание?

*Таблица 10.1*

**Соотношение числа новых и лояльных клиентов консалтинговых компаний**

Вид консалтинга	Доля новых клиентов (%)	Доля лояльных клиентов (%)
Обязательный аудит	15-20	80-85
Управленческий консалтинг	60-70	40-30
Независимая оценка	40-50	50-60

К сожалению, почти всегда завоевание и обслуживание новых потребителей привлекает маркетологов консалтинговых компаний и ее консультантов гораздо больше, нежели поддержание связи со своими старыми клиентами. Маркетологи ошибочно полагают, что все клиенты без каких-либо усилий с их стороны сохранят им свою преданность, поэтому программы взаимодействия с существующими клиентами зачастую ограничиваются банальными корпоративными поздравлениями к Новому году.

Можно отметить, что существует своего рода жизненный цикл отношений консультанта и клиента с присущими ему стадиями насыщения и спада. Довольно часто, проработав с клиентом какое-то время, консультанты неосознанно начинают снижать качество обслуживания. Старшие партнеры перепоручают работу младшим консультантам, больше заботясь о новых проектах, не соблюдают оговоренные сроки исполнения проектов, компания начинает работать на конкурентов. Все это приводит к оттоку клиентов, которые потом обычно

не возвращаются, очарованные усилиями других консультантов, для которых они являются новыми.

*Инструментами для завоевания лояльности существующих клиентов могут служить следующие тактики:*

- регулярные встречи партнеров и старших консультантов с клиентом;
- отслеживание информации о рынках клиента и информирование его о новых возможностях и идеях;
- бесплатное участие во внутренних семинарах клиента;
- проведение «обратных» семинаров;
- участие представителей клиента в работе над проектом;
- «экспорт» консультантов и взаимодействие с выпускниками;
- социальное взаимодействие с клиентом;
- правило «дополнительной мили».

**Регулярные встречи партнеров и старших консультантов с клиентом.** На таких встречах могут обсуждаться результаты внедрения рекомендаций консалтинговой компании, положение в отрасли, перспективы развития бизнеса клиента. Встречи могут проходить как в офисе клиента, так и на нейтральной территории. Если ваш предыдущий консалтинговый проект был успешен, то вы можете не волноваться, что клиент откажется с вами встретиться. Не всегда такие встречи ведут к новым заказам, но они позволяют повысить уровень доверия между клиентом и консультантом. Некоторые компании оплачивают ресторанные счета своих сотрудников, проводящих таким образом время со своими клиентами.

**Отслеживание информации о рынках клиента и информирование его о новых возможностях и идеях.** Для этого консалтинговой компании необходимо иметь подписку на отраслевые журналы, принимать участие в отраслевых выставках, конференциях и семинарах. Клиенты ждут от консультантов новых идей, законно полагая, что именно консультанты являются носителями передовых взглядов и опыта. Клиентам всегда интересно сравнение их компании с конкурентами и лучшими предприятиями из других отраслей. Они заинтересованы в информации о том, что делают конкуренты, почему они это делают и что им стоит делать в ответ.

**Бесплатное участие во внутренних совещаниях клиента.** Для лучшего понимания бизнеса клиента и демонстрации своей заинтересованности в развитии отношений консультанты могут предложить бесплатное участие во внутренних совещаниях, на которых можно продемонстрировать свою компетентность в решении конкретной ситуации.

Учитывая отсутствие подобной практики в России, консультантам необходимо самим сделать первый шаг, предложив это своим клиентам.

#### **Проведение «обратных» семинаров.**

В рамках проведения подобного рода семинаров клиент встречается с ведущими консультантами компании и рассказывает им о своих планах, проблемах предприятия, новых идеях развития.

Мотивом клиента обычно служит то, что как руководителю компании ему зачастую не с кем обсудить перспективы развития своего бизнеса. Подчиненные, естественно, не могут высказать никакой критики, с конкурентами нельзя обсуждать многие вопросы, а консультанты – это именно те люди, которые обладают достаточной квалификацией, подтвержденной прошлыми проектами, и способны взглянуть на бизнес свежим взглядом.

Такие встречи не обязательно должны проходить в офисах консультантов или клиентов. Вполне возможно организовать их в рамках делового обеда (или завтрака) в неформальной обстановке.

**Участие представителей клиента в работе над проектом.** Достаточно часто крупные консалтинговые компании привлекают к участию в работе над проектом представите-

лей клиента. Помимо того, что это позволяет с большей степенью вероятности рассчитывать на внедрение разработанных рекомендаций и более эффективную работу над проектом, консалтинговая компания таким образом создает внутри компании-клиента своего рода «группу влияния», знакомую с ее методами и подходами к работе. В случае возникновения новых задач члены такой группы будут иметь представление о возможностях и ограничениях консультантов, с которыми они работали в одной команде, что наверняка повлияет на их выбор.

**«Экспорт» консультантов и взаимодействие с выпускниками.** Под экспортом консультантов подразумевается сознательное поощрение консалтинговыми компаниями перехода консультантов на работу к своим клиентам и поддержка их дальнейшего продвижения внутри этих компаний.

Персонал консалтинговой компании является главным, но при этом самым текучим ее активом. Большинство консультантов часто рассматривают свою работу всего лишь как ступеньку в карьерной лестнице, ведущей к более прибыльным и менее стрессовым постам. В целом можно выделить три основные категории работодателей для бывших сотрудников консалтинговых компаний, а именно: предприятия реального сектора из числа клиентов компании;

- конкурирующие консалтинговые компании;
- смежный сектор услуг (банки, инвестиционные компании).

Во всех этих случаях бывшие сотрудники компании могут рассматриваться как источник рекомендаций. Практически всегда мнение бывших сотрудников компании о ней воспринимается третьими лицами как достаточно объективное. Поэтому, учитывая значительную текучесть кадров, составляющую в среднем около двадцати процентов, можно считать, что маркетингом вашей компании занимается значительно больше людей, чем вы подозреваете.

С точки зрения развития бизнеса, наиболее ценны консультанты, перешедшие на работу к существующим и потенциальным клиентам. В будущем они становятся квалифицированными заказчиками услуг своей компании, зная, что она в силах сделать и как правильно использовать эти навыки. Кем-то было верно подмечено, что число партнерских связей растет как квадрат числа бывших сотрудников, работающих в фирмах-клиентах, и их повышения в корпоративной иерархии.

Однако и с остальными группами покинувших компанию сотрудников необходимо поддерживать связь. Учитывая, что консультанты по своей природе очень динамичные работники, в будущем даже те, кто сейчас работают у конкурентов, могут прийти уже как клиенты. Кроме того, все выпускники могут быть своего рода внешними консультантами, с которыми можно обсуждать новые идеи развития компании, а некоторых и привлекать на субподряд.

Среди западных компаний достаточно распространена практика, в рамках которой бывшие консультанты, занимающие значительные посты в компаниях из реального сектора, выступают перед молодыми консультантами, недавно пришедшими в консалтинг, рассказывая о своем опыте работы в компании и карьере вне ее. Такие встречи показывают молодым консультантам, что их может ожидать в будущем.

Таким образом, если компания существует уже несколько лет и у нее есть квалифицированные консультанты, перешедшие на работу в реальный сектор, стоит завести на сервере рубрику Alumni для отслеживания координат всех бывших сотрудников. Не стоит ограничиваться только созданием электронной базы данных.

Наиболее успешные компании ежегодно проводят «встречи выпускников» и периодически издают справочники с координатами всех когда-либо работавших в компании консультантов. Такой тип отношений сотрудников со своей бывшей alma mater имеет глубокие

корни. Например, выпускники многих школ и вузов на протяжении длительного времени поддерживают между собой тесные связи.

Из зарубежных компаний, создающих такого рода сетевые взаимоотношения, можно выделить всю «Большую четверку», McKinsey, A.T. Kearney и BCG, из российских – РИЭРСИ.

**Социальное взаимодействие с клиентами**, например посещение общих спортклубов, совместные обеды и пр., менее важно, чем внимательное отношение к бизнесу клиента. Однако всегда стоит поздравлять ключевых клиентов с днем рождения и праздниками. Лучше делать это не с помощью формальных открыток, а преподнося небольшие подарки, подходящие для данного клиента. Например, если ваш клиент увлекается рыбалкой, подарите ему годовую подписку на тематический журнал.

Здесь же важно рассказать и о **правиле «дополнительной мили»**. Как уже отмечалось, клиенты запоминают не просто хороший, а лишь исключительный сервис. За хороший сервис они заплатили, а потому законно его ожидают, но, если вспомнить формулу, предложенную Дэвидом Майстером: «Удовлетворение = то, что получено, – ожидания», – то выходит, что клиенты должны получить больше, чем ожидали.

В данном уравнении можно управлять двумя параметрами – «полученным результатом» и «предварительными ожиданиями». Добиться сверхудовлетворенности можно, либо сделав задание лучше (быстрее, дешевле), чем договаривались, либо искусственно занизив ожидания клиента в начале проекта.

Многие компании, пытаясь во что бы то ни стало продать свои услуги, делают серьезную ошибку. Изначально завышая ожидания клиента, давая ему трудновыполнимые обещания, они обрекают свой даже не самый слабый проект на неудачу.

Таким образом, мы подходим к тому, что управление ожиданиями клиента является ключевым моментом успеха любого консалтингового проекта. Именно поэтому чрезвычайно важно перед началом проекта подробно договариваться о том, как будет измеряться его успешность в ходе проекта и по его окончании.

Сделав немного больше того, что ожидал клиент, вы добьетесь его сверхудовлетворенности, а это и будет вкладом в создание его высокой лояльности. Необходимо всегда проходить вместе с клиентом эту «дополнительную милю», создавая почву для новых заказов.

Обобщая все вышесказанное, можно сказать, что консалтинговая компания всеми своими действиями должна добиваться такого положения вещей, при котором в случае возникновения у существующего клиента новой проблемы первым набранным им номером будет номер этой компании.

Однако далеко не каждый клиент требует к себе персонального отношения. В маркетинге консалтинговых услуг также действует закон распределения Парето «20/80», когда 20% заказчиков обеспечивают 80% прибыли компании. Маркетологам совместно с консультантами необходимо выделять ключевых клиентов и фокусировать на них все свое внимание.

*Ключевыми могут считаться клиенты:*

- величина заказов которых за прошедший период составила не менее N\$;
- с годовым оборотом не менее N\$;
- обладающие известной торговой маркой;
- имеющие обширные связи и авторитет в бизнес-среде.

Все неоплаченные затраты времени консультантов на взаимодействие с существующими клиентами должны рассматриваться как инвестиции в развитие отношений. Эффективность таких инвестиций во многом зависит от правильного выбора перспективных клиентов и тактики работы с ними.

## 11. Каналы привлечения новых клиентов

Несмотря на то что уровень лояльности клиентов в консалтинге достаточно высок, вести и развивать бизнес только за счет повторных заказов практически невозможно. Поэтому компаниям необходимо заниматься привлечением новых клиентов, т. е. «вещанием» на широкую аудиторию.

Согласно Дэвиду Майстеру, все тактики привлечения новых клиентов можно условно разделить на первичные и вторичные, в зависимости от уровня возврата на вложенные инвестиции. Здесь важно отметить, что необходимо учитывать не только прямые финансовые расходы, которые легко поддаются учету, но и количество неоплаченного времени, затраченного консультантами на участие в маркетинговых программах.

Разделение всех маркетинговых тактик основано на трех простых принципах. Первостепенными являются те тактики, которые не декларируют, а демонстрируют компетентность. Такие тактики действуют на узкую целевую аудиторию и позволяют общаться лично, а не письменно. Представленная ниже таблица может быть использована для ранжирования всех маркетинговых тактик.

Несмотря на то что обозначенные принципы представляются вполне очевидными, большинство консалтинговых компаний уделяет чрезвычайно много внимания рекламе, изданию брошюр, рассылке предложений, «холодным» обзвонам, т. е. всем тем тактикам, которые не работают на рынке консалтинговых услуг.

Здесь же следует отметить необходимость фокусирования тактик на отобранных сегментах, которые в пределе могут состоять даже из одного предприятия. Общее правило фокусирования гласит: «Лучше уделить больше внимания небольшой, специально отобранной группе клиентов, чем немного внимания большому кругу клиентов». Чем шире сегмент, на который пытается вещать компания, тем больше ей понадобится средств и времени, чтобы обратить на себя внимание нужных клиентов.

### Процесс «созревания» клиента

Консультанты чрезвычайно любят, когда потенциальный клиент уже при первом контакте готов к заказу услуг, а еще больше им нравятся ситуации, когда клиент звонит и предлагает встретиться и обсудить свои проблемы. У многих консалтинговых компаний возникает соблазн ограничить свои маркетинговые усилия поиском только таких уже подготовленных клиентов, которых, увы, пока не очень много в России.

На самом деле перед первым обращением к внешнему консультанту все клиенты неизбежно проходят несколько стадий «созревания», и встреча с уже «созревшим» клиентом – это всего лишь счастливый случай. Осмысленная маркетинговая политика консалтинговой компании состоит во всестороннем воздействии на потенциального клиента на всех этапах его созревания, в том числе и на самых ранних.

*Таблица 11.1*

**Маркетинговые тактики привлечения новых клиентов**

Канал коммуникации	Демонстрирует компетентность	Работает на узкую целевую аудиторию	Личное общение	Тип инвестиций	
				Временные	Финансовые
Выступления на собраниях потенциальных клиентов	+	+	+	+	-
Статьи в деловой прессе, комментарии к событиям	+	+	-	+	-
Публичные исследования и написание книг	+	+	-	+	-
Проекты Pro-вопо	+	+	-	+	-
Проведение небольших семинаров	+	+	+	+	-
Прямая рассылка предложений, «холодный» обзвон	-	+	-	+	+
Издание собственных информационных бюллетеней	+	-	-	-	+
Спонсорство	-	-	-	-	+
Участие в выставках	-	-	-	+	+
Реклама	-	-	-	-	+
Рекламные материалы	-	-	-	+	+

На наш взгляд, процесс созревания клиента в самом общем виде можно разбить на следующие этапы:

- клиент не осознает наличия проблемы;
- клиент начинает осознавать наличие проблемы;
- клиент пытается решить проблему сам;
- клиент собирает информацию о решении таких проблем;
- клиент понимает, что можно пригласить экспертов;
- клиент отбирает экспертов.

Давайте разберем весь этот процесс подробнее и посмотрим, что на каждом этапе может сделать консультант для завоевания внимания потенциального клиента.

### **Клиент не осознает наличия проблемы**

Условно все проблемы можно разделить на имеющие явные признаки (например, на предприятие подали в суд) и не имеющие явных признаков (например, руководитель работает по 14 часов в день, постоянно растёт штат при неизменности объемов производства). Естественно, потенциальный клиент точно узнает о проблемах первого рода в момент их возникновения, а вот о проблемах второго рода он может и не догадываться, т. к. за косвенными признаками может скрываться несколько проблем. Например, причиной 14-часового рабочего дня руководителя может быть как нерациональная организационная структура предприятия, так и отсутствие навыков управления личным временем.

Уже на этой стадии консультант может подействовать на процесс осознания потенциальным клиентом его проблем, показав связь между косвенными признаками наличия проблем и самими этими проблемами, а также обозначив подходы к их решению. Это можно сделать с помощью статей, выступлений в клиентских сообществах и других способов демонстрации своей компетентности той аудитории, которая в этом нуждается.

Иногда о признаках проблем, имеющихся у потенциального клиента, консультанты могут узнать из открытых источников – статей, новостей и даже интервью самих же руководителей. В таком случае консультанты могут сделать телефонный звонок или направить письмо потенциальному клиенту с изложением своего видения его проблем, описанием своей компетентности в их решении и предложением о встрече для более подробного обсуждения возможного сотрудничества.

В некоторых российских консалтинговых компаниях целенаправленно ведется работа по мониторингу СМИ и обработке таких «целевых входов».

### **Клиент начинает осознавать наличие проблемы**

Уже на этом этапе консалтинговая фирма должна попытаться связать в сознании потенциального клиента свое имя с тем классом проблем, которые она может помочь решить. Кроме статей в деловых и отраслевых изданиях, выступлений перед клиентскими сообществами можно использовать рекламу и PR во всех изданиях, с которыми потенциальный клиент обычно знакомится. Чтобы определить круг таких изданий, обращайтесь внимание на то, что лежит на столах ваших существующих клиентов.

### **Клиент пытается решить проблему сам**

Как правило, первое желание человека, осознавшего наличие проблемы в своем бизнесе, – решить проблему самостоятельно. Скорее всего, потенциальный клиент перейдет к следующему этапу – сбору информации о решении таких проблем, если консультант в упоминавшихся выше статьях и выступлениях не сможет убедить его в том, что решение проблемы требует знаний, опыта, которые есть у консультанта и вряд ли имеются у потенциального клиента, т. е. в том, что без консультанта не обойтись.

### **Клиент собирает информацию о решении таких проблем**

К этому моменту консалтинговая фирма должна подготовить все те источники информации, к которым потенциальный клиент может обратиться: сайт в Интернете (находящийся на первых страницах поисковых машин по тем ключевым словам, которые потенциальные клиенты используют для описания своих проблем), книги, написанные консультантами фирмы, анонсы тематических конференций и выставок, объявления о семинарах по интересующим клиента вопросам. Можно заметить, что часто первые лица предприятий не занимаются таким поиском и не посещают семинары сами, а поручают эту задачу руководителям направлений или техническим специалистам, и это следует учесть при планировании маркетинговых коммуникаций.

Результатом сбора информации может стать, например, понимание того, что проблема превышает уровень компетентности специалистов компании. В этом случае потенциальный



клиент может нанять нового сотрудника, послать своих старых сотрудников на семинар, поручить им найти и прочитать имеющуюся литературу и т. д.

### **Клиент понимает, что можно пригласить экспертов**

Вполне возможно, что потенциальному клиенту будет достаточно той информации, которую он найдет в общедоступных источниках. Так, прочитав книгу, статью и сходя на семинар, он может и самостоятельно решить все свои задачи. Иногда с проблемой можно справиться простым наймом (увольнением) специалиста внутри компании. Однако возникают и такие ситуации, когда клиенты понимают, что их проблему проще (дешевле, быстрее, качественнее) решить привлечением внешнего эксперта, специализирующегося в этой области.

При этом потенциальный клиент хочет видеть именно эксперта по его типу проблем, а не консультанта по управлению в целом. Интересно, что мы часто замечали, что заказчики консалтинговых услуг в своих рассуждениях используют слово «эксперт», «специалист», а не «консультант».

### **Клиент отбирает экспертов**

*Решив привлечь внешнюю помощь, клиент попадает в непростую для себя ситуацию выбора экспертов. Как правило, процесс такого отбора состоит из следующих этапов:*

1. Составление длинного списка – отбор всех консалтинговых фирм и индивидуальных консультантов, предлагающих требующиеся потенциальному клиенту услуги. Для того чтобы попадать в такие списки, консультантам следует присутствовать во всех возможных справочниках, каталогах и т. п.

2. Составление короткого списка – отбор из длинного списка фирм, соответствующих заданным клиентом условиям. Мы не возьмемся перечислить все такие критерии, укажем лишь на основные: рекомендации коллег, друзей, место в рейтинге консультантов, уровень специализации на интересующих клиента услугах, стаж работы, отзывы предыдущих клиентов, репутация. Те компании, которые продемонстрировали свою компетентность и заинтересованность в делах клиента на ранних этапах его созревания, обычно автоматически попадают в короткий список, а иногда и напрямую получают заказ без какой-либо конкуренции.

3. Отбор одной фирмы. На этом этапе происходит ряд встреч с представителями консалтинговых фирм из короткого списка и оценка конкретных людей (команд) из этих фирм. Ключевой момент – то, что в сознании потенциального клиента происходит выбор не между фирмами в целом, а между людьми, представляющими эти фирмы. Именно поэтому на таких встречах должны присутствовать лучшие консультанты компании, обладающие не только техническими навыками, но и навыками ведения переговоров и убеждения.

Основной целью личных встреч консультанта с потенциальным клиентом является демонстрация компетентности и, что самое главное, завоевание его доверия. Этот процесс вряд ли можно формализовать, но мы попытаемся изложить основные принципы:

– Консультант должен узнать своего потенциального клиента как можно лучше. Для такого знакомства сложно придумать что-либо лучшее, чем Интернет. Перед встречей внимательно изучите сайт своего клиента, поищите информацию о нем в поисковых машинах, просмотрите основные деловые СМИ. Опыт показывает, что информация о потенциальном клиенте никогда не бывает лишней.

– Консультант должен знать отрасль клиента, причем он должен это не декларировать («У нас восемь клиентов в вашей отрасли»), а продемонстрировать, например показав знание основных участников и событий рынка, основных персон и проблем и, возможно, даже знание отраслевого сленга. Для этого стоит обратить особое внимание на отраслевые журналы.

– Консультант должен проявить искренний интерес к делам клиента, даже на первой встрече он может найти повод помочь потенциальному клиенту в решении небольшой проблемы (попутно продемонстрировав свою компетентность). Иногда это еще называют «сбором низко висящих фруктов».

– Консультант должен понять роль своего визави в иерархии его организации, продемонстрировав отношение к нему как к личности, а не как к функции или должности. Кроме того, необходимо попытаться выявить истинные мотивы вашего приглашения. Иногда они значительно отличаются от заявленных.

– Консультант должен предоставить потенциальному клиенту возможность выбора, не пытаясь загнать его в рамки готовых методологий, продемонстрировав индивидуальный подход.

В процессе выбора клиент скорее отдаст предпочтение той консалтинговой компании, представители которой лучше других продемонстрируют свою компетентность и опыт решения аналогичных проблем. Чтобы помочь ему в этом выборе, стоит привести описания решений таких проблем для предыдущих клиентов (естественно, с учетом конфиденциальности).

Процесс покупки консалтинговых услуг обычно длится достаточно долго, и за это время у консультанта может состояться не один десяток контактов с потенциальным клиентом (как личных, так и с помощью телефона и почты). И каждый раз консультант должен относиться к потенциальному клиенту как к уже состоявшемуся, демонстрируя искреннюю заинтересованность в его делах и отличаясь тем самым от тех, кто демонстрирует заинтересованность только в деньгах клиента.

#### **Несколько подводных камней**

1. Можно отметить, что самая большая проблема многих маркетологов консалтинговых компаний и самих консультантов заключается в том, что они не являются потребителями своих (или схожих) услуг. Поэтому им сложно понять, что чувствует клиент при выборе консультанта.

2. Многим кажется, что невозможно повлиять на некоторые критерии, которыми руководствуется клиент при выборе консультанта. Например, как повлиять на отзывы референтной группы клиента? Часто консультанты предлагают своим клиентам стать посредниками в продвижении своих услуг, устанавливая вознаграждение за привлечение новых клиентов. Мы неоднократно наблюдали, как такие предложения не только не привели к появлению новых клиентов, но и разрушили репутацию консультантов в глазах их старых клиентов. На самом деле ваши существующие клиенты сами превращаются в ваших добровольных агентов тогда, когда они полностью удовлетворены уровнем выполненных для них консалтинговых проектов и качеством обслуживания, и именно этими параметрами и следует управлять для влияния на мнение референтной группы потенциальных клиентов.

3. Очень часто маркетологи попадают в ловушку своей же статистики. Например, они просят секретарей или консультантов при первом контакте с новым клиентом задавать вопрос «Откуда вы о нас узнали?». Как правило, отвечающий на такой вопрос не очень напрягается и вспоминает только последнюю точку контакта. Таким образом, в статистике ответов на первые места выходят Интернет, реклама и телефонные справочники. В то же время на окончательное решение клиента, как показано выше, влияют многие точки контакта. На наш взгляд, более правильная тактика оценки каналов маркетинговых коммуникаций – это ненавязчивая проверка всех используемых каналов в разговоре с клиентом, уже выбравшим вашу фирму в качестве консультанта, или в ходе предварительных переговоров, например: «Вы читали нашу статью в ...?», «Вы видели на нашем сайте описание аналогичного случая?», «А ваши коллеги не рассказывали вам о том, как мы решали аналогичную

проблему у них?». И, наконец, совершенно не лишним будет интегральный вопрос: «Почему вы выбрали именно нас?». Именно такую статистику и следует собирать.

## Первичные тактики

### **Выступления на собраниях потенциальных клиентов**

Выступления на конференциях, деловых завтраках и собраниях ассоциаций являются не только одним из наиболее эффективных методов демонстрации компетентности компании потенциальным потребителям, но и одновременно инструментом «выслушивания» рынка.

В рамках программы «Участие в конференциях» отделу маркетинга необходимо проводить постоянный мониторинг международных и региональных конференций по профильной тематике, отказываясь от пассивной позиции, когда специалисты компании выступают только на тех конференциях, на которые их приглашают сами организаторы.

В случае успешной реализации программы по взаимодействию с организаторами конференций у компании не хватит времени для участия во всех проводимых деловых конференциях, поэтому необходимо ранжировать все мероприятия по важности и их соответствию стратегии компании.

Перед тем как принять окончательное решение об участии в той или иной конференции, следует получить от организаторов примерный список участников и выступающих. На основании этой информации можно предварительно оценить уровень представительности и целесообразность участия. По окончании мероприятия необходимо попросить организаторов представить список всех участников с их координатами. Так вы будете иметь возможность связаться с потенциальными клиентами после выступления.

Компаниям важно добиваться того, чтобы в опубликованных тезисах или стенограмме выступления ее специалистов были указаны все координаты (телефон, e-mail, адрес сайта). В таком случае после внимательного прочтения материалов, которые обычно рассылаются участникам после окончания конференции, продаются или распространяются бесплатно, потенциальные клиенты смогут связаться с докладчиками.

Многие консалтинговые компании, убедившись в силе данной маркетинговой тактики, уделяют значительное внимание выступлениям своих консультантов. При этом довольно часто консультанты банально пытаются «продавать» услуги компании. Результатом этого является отсутствие внимания клиентов к таким конференциям и скептическое отношение к выступающим консультантам.

**Самостоятельное проведение конференций.** Компаниям, претендующим на лидерство, необходимо рассмотреть возможность самостоятельного проведения конференций. Позиция организатора конференции дает возможность выбора наиболее подходящей темы, неформального общения со СМИ, докладчиками и участниками. Кроме того, самостоятельное проведение конференций – хороший способ укрепления взаимоотношений со старыми клиентами, которых необходимо обязательно приглашать на такие мероприятия.

Учитывая, что проведение конференций не является профильным бизнесом консалтинговых компаний и при этом требует профессиональных организаторских навыков и достаточно серьезных инвестиций времени и средств, для снижения рисков необходимо рассмотреть возможность объединения с каким-либо партнером в качестве соорганизаторов. Основными партнерами могут быть ведущие деловые СМИ, такие как «Ведомости», «Рынок ценных бумаг», ИД «Коммерсантъ», имеющие собственные подразделения по организации конференций.

Кстати. Ведущим конференции должен быть кто-то из лучших консультантов компании. Его должны запомнить в лицо потенциальные клиенты.

Успех проводимых конференции во многом зависит от удачного выбора темы, времени проведения, длительности и, конечно же, от того, как компания сумеет продать ее участникам.

### **Издание книг**

Издание книг является мощным средством демонстрации компетентности. Одной из первых в истории консалтинга такой маркетинговой тактикой стала пользоваться компания McKinsey, издав книгу управляющего партнера компании Марвина Бровера «Supplementing Successful Management» и распространив ее в основном среди своих клиентов. Впоследствии этой компанией было издано множество книг, ставших классикой менеджмента, среди которых необходимо отметить переведенную на русский язык книгу «Стоимость компании: оценка и управление», а также целую серию книг по управлению, специально подготовленных для России и выпущенных совместно с Комитетом по приватизации. Для популяризации книги «Стоимость компании: оценка и управление»<sup>18</sup> компания McKinsey совместно с издательствами «Олимп-Бизнес», Mc Graw-Hill и ИД «Коммерсантъ» учредила несколько небольших призов для тех читателей, кто пришлет в редакцию лучшие примеры из российской практики. Следует отметить, что лучшие компании не просто декларируют важность написания книг, но и целенаправленно поощряют к этому своих консультантов. Среди сотен книг, написанных консультантами McKinsey, можно выделить мировой бестселлер Тома Питерса и Роберта Вотермена «In search of Excellence» и недавнюю работу Итана Рассела «The McKinsey Way»<sup>19</sup>. Последнюю авторы настоятельно рекомендуют прочитать всем, кто работает в консалтинговом бизнесе. Из российской практики можно вспомнить компанию БИГ, подготовившую совместно с журналом «Эксперт» книгу «Семь нот менеджмента», а также компанию «ПРО Инвест консалтинг» с книгой «Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций»<sup>20</sup>.

Помимо написания книг можно отметить менее эффективную и более дорогостоящую тактику спонсирования издания переводных книг по тематике, интересной вашим клиентам. При относительно невысоких затратах – от 3000 до 4000 долларов – эффективность такой тактики может быть более высока, чем, например, эффективность имиджевой рекламы. Например, можно вспомнить компанию «Квинто-консалтинг», издавшую переводную книгу «Руководство по оценке бизнеса»<sup>21</sup>, Accenture – «Лидерство без границ»<sup>22</sup>, BCG – «Монстр перемен»<sup>23</sup>.

В случае, если вы придерживаетесь подобной издательской политики, вам необходимо разместить логотип компании на обложке и обязательно написать предисловие. Изданная с вашей помощью книга может стать хорошим подарком вашим клиентам.

---

<sup>18</sup> Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. – М.: Олимп бизнес, 1999.

<sup>19</sup> Ethan M. Rasiel. The McKinsey Way. McGraw-Hill, 1999.

<sup>20</sup> Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: ИД Филинь, 1998.

<sup>21</sup> Гриффит К., Прагт Ш., Уилсон К. Руководство по оценке бизнеса. – М.: Квинто-консалтинг, 2000.

<sup>22</sup> Хесселбейн Ф. Лидерство без границ. – М.: Альпина Паблишер, 2002.

<sup>23</sup> Дак Джини. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований. – М.: Альпина Паблишер, 2002.

Сильные позиции в использовании данной тактики имеет компания ФБК, в состав которой входит издательство «ФБК-Пресс», специализирующееся на литературе по финансам и бухгалтерскому учету, а также выпускающее несколько профильных журналов.

#### **Публичные исследования**

Для демонстрации потенциальным заказчикам своей компетентности и накопленных знаний многие ведущие международные компании на собственные средства проводят исследования актуальных проблем своих потенциальных клиентов. Результаты подобных исследований представляются целевой группе напрямую или опосредованно через журналистов деловых изданий. Все затраты на проведение подобных исследований являются венчурными проектами, отдача от которых может выразиться (или не выразиться) в привлечении новых клиентов. Из исследований такого рода можно выделить:

- Производительность труда в России. Исследование интернет-компаний – McKinsey&Co;
- Индекс открытости. Мониторинг количества пользователей Интернета – PwC;
- Анализ отрасли автопрома – Ernst& Young;
- FDI Confidence Index®, Mobinet, Globalization Index™ – A.T. Kearney;
- Исследование рынка финансовых интернет-услуг в России – Deloitte& Touche, интернет-маркетинг и МФД – ИнфоЦентр.

Центр макроэкономических исследований компании «Юникон/МС» бесплатно рассылает своим клиентам, а также в органы государственной власти «Макроэкономический анализ состояния и перспектив экономики РФ» по итогам каждого квартала. Помимо этого компания готовит и распространяет отраслевые макроэкономические исследования: «Топливо-энергетический комплекс», «Рынок цветных металлов», «Рынок черных металлов».

Можно отметить любопытный факт, связанный с созданием ведущими консалтинговыми компаниями «оболочечных» Def-институтов. В рамках работы таких институтов на основе имеющейся у компании информации силами ее консультантов проводятся исследования и создаются новые методики. Все созданные материалы и методики представляются как разработки института, а не стоящей за ним консалтинговой компании. Среди подобных структур можно отметить Strategy Institute при BCG, McKinsey Global Institute при McKinsey, Институт стратегических преобразования при Accenture, Центр макроэкономических исследований при «Юникон/МС».

Такой подход позволяет создать у потребителей дополнительное впечатление о квалификации консультантов: ведь участие в научных разработках в области экономики, финансов, социологии доступно только специалистам высшей квалификации. Компаниям, имеющим при себе такие институты, намного легче преодолеть фактор неосвязаемости консалтинговых услуг. Стоит отметить, что даже небольшие консалтинговые фирмы могут позволить себе организовать если не институт, то хотя бы центр, от имени которого можно будет рассылать информационные письма, исследования и т. п. При этом факт существования такой организации обязательно следует отразить в рекламных и маркетинговых материалах.

#### **Публикации статей в СМИ**

Статьи в деловых СМИ являются мощным средством демонстрации компетентности потенциальным клиентам. Консультантам и маркетологам необходимо вместе выбирать темы и места публикаций в зависимости от специализации компании. В связи с ростом популярности Интернета необходимо не упускать из виду и значительные тематические сетевые ресурсы: например [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru), [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru). Если услуги компании рассчитаны на высший менеджмент, то не стоит разминиваться на мелкие, мало известные издания. Время клиентов стоит дорого, и они не станут тратить его на чтение изданий «второго эшелона». Необходимо также помнить, что материалы компании, опубликованные в сугубо професси-

ональных журналах, возможно, и принесут признание в сообществе, но вряд ли позволят привлечь новых клиентов.

Таблица 11.2

**Отличие бумажных СМИ от сетевых**

Тип СМИ	Достоинства	Недостатки
Бумажные издательства	Большой охват аудитории по сравнению с сетевыми изданиями	Короткий жизненный цикл Отсутствие возможности организовать обратную связь с читателями Длительный цикл размещения
Сетевые издательства	Длительный жизненный цикл Возможность организовать дискуссию Возможность делать рассылку о выходе статьи для целевой группы Возможность оставить свои координаты Короткий цикл размещения	Целевая группа все еще редко читает сетевые издания, предпочитая им бумажные

Чтобы правильно выбрать место публикации, авторы рекомендуют прямо спрашивать своих старых клиентов о том, что они читают или же просто быть более внимательными и смотреть, что лежит у них на столах.

Публикация статей – настолько мощный инструмент маркетинга профессиональных услуг, что необходимо обязать партнеров и старших консультантов компании несколько раз в год писать статьи на актуальные темы. Из хорошей статьи в первоклассном издании всегда можно сделать еще несколько менее подробных статей, а со временем скомпоновать все накопленные материалы в книгу. Задача маркетолога – добиться того, чтобы эти статьи сначала были размещены в ведущих бумажных и сетевых изданиях, а затем – перепечатаны в менее популярных. Необходимо учитывать, что между бумажными и сетевыми СМИ существует ряд существенных различий.

Важно также отметить, что следует избегать написания проходных статей «ради количества». Необходимо всегда помнить, что клиенты консультантов – профессионалы, и попытки объяснять им прописные истины будут работать только против компании.

Перед выходом любых материалов за пределы компании необходимо проводить своего рода маркетинговый аудит, заключающийся в корректировке подготовленных консультантами материалов. Авторы заметили, что общее свойство статей, написанных консультантами, заключается в том, что очень подробно описывается услуга, а не те выгоды, которые получает клиент. Задача маркетолога – добиться того, чтобы статья демонстрировала выгоды клиента от работы с консультантом. При этом консультанты почти всегда придумывают длинные и малопонятные названия. От выбора правильного названия во многом зависит, сколько людей обратит внимание на статью. Общее правило составления заголовков заключается в следующем: они должны быть короткими, интригующими, часто представлять собой вопросительную фразу. Более подробно об этом будет написано в разделе «Реклама».

Совет: Если у консультантов нет времени на написание статей, приглашайте журналистов, чтобы они могли написать статью с ваших слов и обработать материал.

**Проведение небольших платных семинаров**

Консалтинговым компаниям необходимо стремиться регулярно проводить семинары на темы, интересующие потенциальных клиентов. На начальном этапе реализации программы проведения семинаров прибыльность этой деятельности, возможно, будет находиться на уровне точки безубыточности. Но именно так компания сможет познакомиться со своими потенциальными клиентами, продемонстрировать компетентность своих консультантов и выслушать проблемы предприятий. По большому счету основной целью таких семинаров является не получение максимальной доходности, а диалог с потенциальными клиентами, анализ их проблем.

Проведение семинаров и тренингов – это отдельная область деятельности, описанная во множестве источников, но тем не менее авторы хотели бы остановиться на нескольких основных принципах, повышающих шансы программы на успех.

Прежде всего необходимо учитывать, что образовательный бизнес, по крайней мере в Москве, является достаточно зрелым. В нем действует множество профессиональных тренинговых компаний, поэтому консалтинговые компании должны быть готовы к ожесточенной конкуренции с их стороны.

Чтобы сделать семинар действенным источником новых заказов, необходимо предварительно тщательно изучать состав его участников. Получив список предполагаемых участников, аналитикам компании необходимо собрать как можно больше информации об этих компаниях, актуальных для них проблемах, последних изменениях. Эта часть настолько важна, что нельзя жалеть на нее времени и денег. Начиная семинар, ведущие должны проинформировать участников, что компанией проделана предварительная работа. Это позволит заслужить доверие аудитории, показав, что компания на самом деле заинтересована в решении проблем участников, а не просто хочет преподнести им абстрактные знания.

Чтобы семинар был успешным, количество слушателей не должно превышать четырнадцать человек. В этом случае лекторы смогут уделить достаточное внимание каждому из участников.

*Успешная программа семинара должна отвечать следующим критериям:*

– **Полезность.** Слушатели хотят получить действительно полезные и применимые знания. Эти знания должны быть достаточно уникальными, т. е. такими, которые нельзя почерпнуть из книг или журнальных статей.

– **Конкретность.** Необходимо помнить, что подобные семинары – это не университетский курс и клиенты ждут от компании предельно конкретных знаний.

– **Компактность.** Слушатели хотят получить максимум информации и навыков за минимум времени. Практика показывает, что максимальная продолжительность семинаров не должна превышать двух дней.

– **Комфортность.** Участники должны чувствовать себя комфортно. Организаторы должны предусмотреть должное количество перерывов, учитывая, что многие люди курят. Аудитория должна быть удобной, хорошо проветриваемой и достаточно светлой. Техника обучения должна варьироваться от лекционных занятий к упражнениям и дискуссии. Это позволяет избежать скуки и сохранить заинтересованность участников.

Для привлечения слушателей компании надо решить несколько основных вопросов, а именно договориться о цене, месте, времени и длительности семинара, а также определить, какие основные приемы маркетинга будут использоваться.

– **Время.** Выбирая дату проведения семинара, особое внимание следует обратить на то, не приходится ли он на период отпусков или праздников, например на майские или новогодние каникулы. Компании следует выяснить, в какие дни недели ее клиентам удобно проводить обучение. Для некоторых категорий слушателей (например, для собственников предприятий) более удобно посещать семинары в выходные дни, в то время как для наемных работников лучшее время будни.

– **Тема.** Изучив потребности своих потенциальных клиентов, компания должна сформулировать несколько тем и обсудить их с коллегами и лояльными клиентами. Лишь после этого следует выбрать лучшее название, которое достаточно четко отражает содержание темы. При выборе названия необходимо говорить (писать) языком клиентов, в привычных для них терминах. Обычно вопросы, которые интересуют клиента, достаточно просты, например: «Как добиться того, чтобы персонал работал эффективнее?», «Как в рамках закона платить меньше налогов?». Компаниям лучше избегать сложных фраз в рекламе и названии своих вспомогательных продуктов. На практике часто приходится встречать названия семинаров типа «Управление изменениями». Заявленная таким образом тема не помогает продавать компании ее семинары, т. к. неискушенным клиентам она ни о чем не говорит.

В ходе предварительной подготовки компании необходимо выяснить, кто еще на рынке предлагает семинары на схожие темы, собрать информацию по этим курсам, выяснить, каковы стоимость и продолжительность этих семинаров, а также, по возможности, узнать, насколько они успешны.

– **Цена.** Существует достаточно распространенное мнение, что семинары такого рода постепенно должны стать бесплатными. При том что существуют аргументы в пользу бесплатности семинаров, авторы склоняются к тому, что плату за их посещение следует взимать. Плата за семинар является определенным барьером, позволяющим консалтинговым компаниям работать только с потенциальными клиентами, а не со всеми любопытствующими. Если семинары компании нацелены на высшее руководство, то для клиентов более важен фактор времени и качества программы, чем стоимость семинара.

Для существующих клиентов компания может установить специальные, более низкие цены, продемонстрировав тем самым свою заинтересованность в дальнейшем развитии отношений.

– **Место.** Всегда стоит выбирать место, которое было бы удобно клиентам компании. Если это двухдневный семинар, то его лучше проводить за городом, чтобы слушатели могли погрузиться в тему, не отвлекаясь на повседневные дела, а вечером имели возможность пообщаться с лекторами и между собой.

По окончании семинара необходимо попросить слушателей оценить программу, уровень проработки материала, качество обслуживания и полезность семинара в целом. Это позволит компании не только лучше подготовить следующую программу, но и послужит хорошим материалом для дальнейшей рекламы.

Помимо открытых семинаров необходимо добиваться получения заказов на корпоративные семинары, проводимые для одного клиента. Обычно удовлетворенный слушатель открытого семинара становится своего рода «агентом влияния» внутри компании и договаривается о проведении внутреннего семинара-тренинга. Как показывает опыт, в девяноста процентах случаев корпоративный семинар ведет к заказу на консалтинговые услуги.

Можно отметить, что проведение семинаров, являясь маркетинговой тактикой привлечения клиентов, остается вполне самокупаемым и даже приносящим прибыль продуктом, могущим занять достойное место в портфеле компании.

## Вторичные тактики

### Реклама

Вести бизнес без рекламы – все равно что подмигивать девушке в темноте.

*Стюарт Хендриксон Брит, американский социальный психолог*



Половина денег, затраченных на рекламу, выбрасывается впустую, но как узнать, какая именно половина?

*Уильям Гескерт Левер, английский предприниматель*

Как уже было отмечено ранее, по своей природе консалтинговые услуги не являются услугами массового спроса и поэтому не нуждаются в массовой рекламе. До Второй мировой войны бухгалтерские и юридические фирмы в Англии и США вообще считали ниже своего достоинства давать рекламу и активно заниматься сбытом своих услуг. Времена меняются, но крупные консалтинговые компании, оставаясь верными традициям, по-прежнему практически не дают прямой рекламы. Лишь некоторые практикуют имиджевую, которая в большей степени влияет на сознание, чем на поведение потенциальных клиентов. Среди примеров имиджевой рекламы можно выделить следующие: долгое время PwC размещала свой логотип среди списка партнеров газеты «Ведомости» (как в печатном, так и в электронном издании), у Accenture был установлен щит в зале прилета Шереметьево-2 и перед въездом в аэропорт. После переезда в новый офис Deloitte&Touche разместила баннерную перетяжку на Тверской, «Росэкспертиза» установила наружную рекламу на крыше здания в самом начале Ленинского проспекта (см. рис. 1). Практически во всех этих случаях лидеры использовали рекламу лишь как напоминание о себе и приглашение к диалогу.

### **Прямая реклама**

Существует закономерность, заключающаяся в том, что чем менее формализован результат работы консультантов, тем меньше такие услуги возможно и необходимо рекламировать. Именно поэтому реклама больше используется в зрелых отраслях консалтинга, предлагающих стандартизированные услуги, такие как общий аудит, независимая оценка, подбор персонала и др. В этом случае прямую рекламу используют и гранды, и средние, и совсем небольшие компании. Можно встретить прямую рекламу PwC и Deloitte&Touche, «Росэкспертизы» и «Внешаудита», РИЭРСИ и «Энпи консалт». Но никогда – McKinsey, BCG, A.T. Kearney. Услуги этих компаний продаются по-другому, и поэтому данная глава посвящена им в меньшей степени.

*Рис. 1*



Как будет показано ниже, на выбор рекламной стратегии для конкретной консалтинговой компании влияет множество факторов – от типа услуг и наличия сезонности спроса до размера компании и продолжительности цикла покупки. Учитывая то, что сейчас уже практически не осталось узкоспециализированных компаний, невозможно выработать универсальную рекламную стратегию. Поэтому в данном случае рассмотрены различные теоретические подходы и приведены иллюстрирующие их примеры из практики.

### **Выбор средств рекламы**

Выбирая средства прямой рекламы, консалтинговым компаниям необходимо отбросить возможность размещения рекламы на телевидении и радио, сконцентрировавшись на рекламе в печати, не забывая при этом про рекламу в Интернете, телефонных справочниках, наружную рекламу и спонсорство.

### **Реклама в печати**

Под общим названием «реклама в печати» подразумевается реклама в газетах, журналах и справочниках. Газетная и журнальная реклама имеет свою специфику. Выбирая тип носителя рекламы, следует учитывать, что газеты по сравнению с журналами имеют более короткий жизненный цикл, который обычно не превышает двух суток. Однако жизненный цикл рекламы удлиняется, если она публикуется в тематических газетных или журнальных выпусках, которые используются как справочники, а не выбрасываются на следующий день. Подходящим поводом для рекламы является публикация отраслевых, профессиональных рейтингов и обзоров. Так, в рейтинге крупнейших предприятий России, проводимом журналом «Эксперт», обычно публикуют свою рекламу сразу несколько крупнейших консалтинговых компаний.

Отдельного внимания заслуживают профессиональные рейтинги консультантов и аудиторов. Более подробно о них будет рассказано в разделе Public Relations. Можно отметить, что многие крупные консалтинговые компании, например «Юникон/МС», предпочитают рекламу в таких рейтингах всей остальной.

Важно учитывать, что у журналов есть «вторичная аудитория» и их читают дольше, чем ежедневные газеты. Дополнительным преимуществом журнальной рекламы является высокое полиграфическое качество объявлений.

На эффективность рекламной кампании в печати влияют следующие факторы: выбор издания, время и частота выхода рекламы, качество рекламных макетов и их расположение внутри изданий. Все эти факторы, конечно же, не обладают равным весом, так как точное определение их веса требует в каждом конкретном случае дополнительных исследований.

**Выбор изданий.** При выборе наиболее подходящих изданий для проведения рекламной кампании следует руководствоваться двумя основными параметрами: охватом целевой аудитории и стоимостью размещения. Иногда еще используют комплексный коэффициент, отражающий стоимость охвата одного представителя целевой аудитории.

После предварительного отбора изданий стоит понаблюдать за динамикой появления в них рекламы конкурентов компании, просмотрев с этой целью подшивки хотя бы за последнее полугодие. Если в подшивках издания вообще нет рекламы конкурентов или выясняется, что она публиковалась достаточно давно, а потом и вовсе исчезла, то это явный сигнал к тому, чтобы еще раз обдумать, стоит ли тратить деньги на рекламу именно в этом издании.

Разрабатывая рекламную кампанию, можно сделать акцент либо на общенациональных деловых изданиях («Эксперт», «Рынок ценных бумаг», «Ведомости», «Коммерсантъ»), либо на узкоспециализированных («Вестник ФСФО», «Вестник Высшего арбитражного суда»). Реклама в деловых изданиях общего характера имеет больший охват, но он не всегда совпадает с целевой аудиторией компании. Специализированные профессиональные издания имеют меньший охват, но рассчитаны на узкую целевую аудиторию.

В силу профессиональной заинтересованности аудитории таких изданий, первоначальное внимание к рекламным объявлениям в них гораздо выше, чем в общеделовых изданиях. Поэтому компания, размещая в них рекламу, должна делать ее информативной, а не чисто имиджевой. Практика показывает, что реклама в таких изданиях, содержащая значительное количество текста, привлекает столько же внимания, сколько и короткая реклама. В этом случае также важен выбор места размещения рекламы, т. к., в отличие от ежедневных газет и журналов, профессиональные издания редко читают полностью, сразу же обращаясь к нужным разделам. Например, если компания специализируется на независимой оценке, то

при размещении рекламы в «Вестнике Высшего арбитражного суда» ее следует расположить в разделе, посвященном сообщениям о банкротстве, или же на второй странице обложки.

#### **Частота и время выхода рекламы.**

При разработке рекламных стратегий важнейшими параметрами являются частота, время выхода и охват рекламы. В зависимости от размера рекламного бюджета можно выбрать либо охват большего количества человек несколько раз, либо меньшего количества человек большее число раз. При этом необходимо учитывать, что различные виды консалтинга требуют различных рекламных стратегий.

В случае если основными услугами консалтинговой компании являются стратегический консалтинг, маркетинговые исследования, внедрение информационных систем и другого рода нестандартизированные услуги, то наиболее целесообразно использовать рекламу-напоминание. Целью такого вида рекламы является поддержание у потенциальных и существующих клиентов осведомленности о марке и услугах компании. При этом от компании требуется обеспечить наиболее широкий охват потенциальных клиентов при относительно низком числе повторений. Выбор такой рекламной стратегии диктуется тем, что решение о закупке подобных видов консалтинговых услуг принимается на предприятиях достаточно редко, без какой-либо периодичности. Кроме того, принятие решения о выборе конкретной компании занимает у клиентов значительное время, а не происходит спонтанно.

Поэтому практически невозможно угадать наилучший момент для проведения рекламной кампании, т. е. выбрать то время, когда в услугах консультантов нуждается наибольшее количество потенциальных клиентов. Такого рода стратегию блестяще реализует РwС. Компания периодически, но не чаще одного раза в два-три месяца закупает лучшую площадь в ведущих российских общенациональных деловых журналах и газетах, увеличивая частоту повторений перед наступлением сезона. Таким образом, все ее потенциальные клиенты так или иначе сталкиваются с ее рекламой.

Консультантам, спрос на услуги которых подвержен сезонным колебаниям (например, обязательный аудит) и может быть легко прогнозируем, следует выбирать иную рекламную стратегию. В таком случае рекламные расходы должны достигнуть своего максимума перед пиком продаж (например, перед моментом утверждения аудитора на следующий год). Для более точного определения пика спроса на услуги компании стоит воспользоваться финансовой отчетностью за прошлые годы. В рекламе подобного рода услуг частота выхода является более важным фактором, чем охват. Понимая это, некоторые компании годами дают рекламу небольшого формата в одном и том же издании. Например, так делают аудиторские и оценочные компании в «Финансовой газете» или журнале «Деньги». В литературе авторам иногда приходилось встречать цифру семь, указывающую на оптимальное число повторений рекламы, однако личный опыт показывает, что иногда и семи повторений недостаточно.

**Качество рекламного макета.** В современном мире потребителей окружает слишком много «рекламного шума». Ежедневно потребители получают тысячи рекламных импульсов и поэтому, если реклама компании ничем не будет отличаться от рекламы конкурентов, лучше совсем не тратить на нее деньги. В своей рекламе консультанту следует очень четко донести до потребителя преимущества работы именно с ним. Для этого необходимо предварительно выяснить, что действительно важно для клиентов, и сделать на этом акцент. Если компания работает на рынке достаточно долго, то обязательно следует указать это; если среди клиентов компании есть известные предприятия, то не стоит стесняться ссылаться на них.

Основными структурными факторами успешности макета печатной рекламы являются: иллюстрации, заголовки, основной текст объявления и название (логотип) компании. Это означает, что практически во всех объявлениях присутствует комбинация из четырех вышеназванных элементов, определяющая привлекательность макета той или иной

рекламы. Дополнительные факторы, такие как гарнитура шрифта, выбор цветов и др., описаны во множестве научных и псевдонаучных статей и поэтому остаются за рамками этой книги. Единственное, о чем стоит напомнить, так это о правиле «золотого сечения». Согласно этому правилу, длина отрезка разбивается на части таким образом, что меньшая часть так относится к большей, как большая относится ко всей длине отрезка, например, 3:5, 5:8, 8:13 или 13:21. Такое оформление часто используется при составлении рекламных макетов и позволяет избежать однообразия, присущего пропорциональному делению (см. рис. 2).

Заголовки рекламы прочитывают на 30—40% больше читателей, чем весь текст. Поэтому необходимо делать их одновременно и привлекательными, и информативными. Для достижения этих целей можно использовать в заголовках наводящие вопросы. Читатель, видя обращенный к себе вопрос, бессознательно пытается на него ответить. Вопросительные заголовки, а также заголовки со словами «как» и «новость» на 14% повышают вероятность того, что аудитория прочитает основную часть объявления<sup>24</sup>. Этим приемом пользуются многие консалтинговые компании. Так, компания «Что делать Консалт» задает в своей рекламе вопросы: «Кто знает Налоговый кодекс?», «Кто знает законы?», «Кто знает, как...». «Национальное агентство аудита» предлагает клиентам совместно оценить, сколько стоит аудит. Однако, используя такой прием, будьте осторожны. Например, Deloitte&Touche, спрашивая в своей рекламе: «Кто обладает самой эффективной методикой аудита в мире?», тут же сама себе отвечает: «The answer is Deloitte&Touche» (см. рис. 3). Этим компания ставит себя под удар, так как при желании конкуренты или потребители могут оспорить в судебном или административном порядке рекламу, потенциально вводящую потребителей в заблуждение. Чтобы обосновать, что это не так, Deloitte&Touche будет вынуждена либо предъявить всю свою методику и попытаться доказать, что она действительно самая эффективная, либо согласиться с тем, что она давала ложные сведения. PwC в своей рекламе долгое время спрашивала у своих клиентов, готовы ли они к падению цен на нефть, используя при этом визуальный образ американских горок с катящейся вниз тележкой. Однако прошло уже несколько лет с момента первого появления этой рекламы, а цены на нефть не только не падали, но и росли. Заголовки рекламы должны быть короткими, с выделенной (акцентированной) основной мыслью. Например, не совсем удачный заголовок рекламного макета использовала «Росэкспертиза»: «Мы поможем вам решить текущие и долгосрочные задачи и обеспечим сопровождение вашего бизнеса и инвестиционных проектов по следующим направлениям...» (см. рис. 4). Приведенный текст содержит три послылки.

*Рис. 2*

<sup>24</sup> Росситер Дж. Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров: пер с англ./Под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2001, 625 с.



Рис.3



*Первая:* «Мы поможем вам решить текущие и долгосрочные задачи», *вторая:* «обеспечим сопровождение вашего бизнеса», *третья:* «обеспечим сопровождение ваших инвестиционных проектов». Кроме того, данный заголовок содержит три соединительных союза «и», что делает его чрезвычайно сложным для понимания и чтения. Помните, читатели не должны догадываться, что на самом деле вы хотели сказать.

Для привлечения внимания возможно также использование в дизайне рекламы графиков, таблиц и фотографий людей. По разным оценкам, это на 30—40% увеличивает вероятность того, что на такую рекламу обратят внимание. Оптимальная величина иллюстраций не должна превышать одной трети площади объявления. Несколько лет назад у Price Waterhouse была целая серия рекламных объявлений под общим девизом «Спросите у Фреда» (см. рис. 2). В объявлении была помещена крупная фотография Фреда Майлса – в то время руководителя российской SAP-практики, а ниже пояснялось, что он является лучшим специалистом в своей области и именно он сможет разрешить ваши проблемы. Более того, в макете был дан персональный адрес г-на Майлса, что значительно облегчало потенциальным клиентам первое обращение.

Рис.4



Если консалтинговая компания уже имеет хорошо узнаваемую марку, то она может позволить себе делать достаточно абстрактные рекламные объявления, концентрируя внимание именно на марке, а не на конкретных услугах. Если же торговая марка компании малоузнаваема, то ей следует максимально рельефно подчеркивать содержание услуг и преимущества клиентов от совместной работы. Примером не совсем удачной рекламы такого типа может служить рекламное объявление компании «Аквариус Консалтинг» (см. рис. 5). В этом объявлении компания использует ссылку на слова некоего г-на Хатчесона (без какого-либо пояснения, кто же он такой), объясняя, что взгляд компании на суть консалтинга совпадает с его точкой зрения. Приводится довольно крупное изображение неизвестного мужчины, при этом не ясно, то ли это г-н Хатчесон, то ли руководитель компании, и лишь где-то внизу, мелким шрифтом, указаны услуги компании, которые должны быть выделены наиболее крупно. Этот случай особенно показателен, т. к. компания «Аквариус Консалтинг» полностью ассоциируется со своей материнской компанией, занимающейся производством компьютерной техники, и данное рекламное объявление никак не помогает ей в перепозиционировании своего имиджа.

Другой ошибкой при составлении рекламных макетов является желание насытить их как можно большим количеством информации и предложениями для различных целевых групп. Даже PwC, имеющая один из сильнейших брэндов на российском рынке, не смешивает все свои предложения в одном рекламном объявлении, а разрабатывает для каждой услуги оригинальный макет. Эксперименты показывают, что краткий текст (менее 50 слов) в рекламном объявлении, площадью в одну страницу, прочтает на 40% больше людей, чем текст размером 50 слов и более<sup>25</sup>.

Рис.5

<sup>25</sup> Там же, стр. 318.



Достаточно удачным можно признать макет рекламного объявления компании РИЭРСИ (см. рис. 6). Не обладая известным брэндом, компания полностью концентрирует внимание читателей на своих услугах, крупно выделяя шрифтом, цветом и положением слово «оценка», а также адрес своего сайта. Тут же особо подчеркнуты основные преимущества работы с компанией: «4 года на рынке», «ни одной рекламации» и т. д. Более мелко, для тех, кто будет внимательно читать объявление, выделены конкретные объекты оценки и дополнительные услуги. Дизайн объявления повторяет дизайн корпоративного сайта компании. Несмотря на то что текста достаточно много, цвет, шрифты и расположение смысловых блоков создают единый, легкий для восприятия образ.

Рис.6



Помимо выбора успешной стратегии размещения рекламы, РwС создает великолепные рекламные макеты, объединенные в единую серию. Все рекламные объявления этой серии имеют схожую структуру и позволяют четко идентифицировать рекламу компании. Здесь же можно отметить, что серийность в рекламе (т. е. использование единого стиля) повышает ее эффективность.

Рассмотрим несколько вариантов рекламы этой серии (см. рис. 7 и 8). Ярко выделенные лаконичные заголовки и авторские фотографии, правами на которые, очевидно, обладает компания, сразу же привлекают внимание. Под фотографиями, занимающими около 30% площади макета, расположен основной текст, а также выделенные отдельным шрифтом и цветом логотип и название. В нижней части макета размещены адреса и телефоны представительств компании. В дизайне компания использует семь размеров шрифтов и три цвета, что делает макет простым для восприятия и удобным для чтения.

Оба приведенных здесь рекламных макета ориентированы на конкретные отрасли – телекоммуникации и фармацевтику. Девиз «**связь с миром**» подчеркивает, что компания не просто делает свой бизнес, но и помогает решать актуальные социальные проблемы. На это же работает и фотография звонящей по телефону пожилой женщины (видимо, по новой линии, проложенной при поддержке компании). Макет с девизом «**верная формула**» раскрывает сущность услуг компании. В обоих рекламных объявлениях обыгрывается цифра 150: «сто пятьдесят тысяч наших экспертов из ста пятидесяти стран мира готовы помочь Вам». На самом деле в компании работает не ровно 150 000 экспертов и, наверное, количество представленных стран является приблизительным, но указанное сочетание звучит лучше чем, например: «152 326 экспертов из 148 стран мира готовы помочь Вам». Некоторые крупные аудиторско-консалтинговые компании, например «Юникон/МС» и консалтинговое подразделение банка «НИКойл», используют в своей рекламе описанный ранее эффект переноса репутации (см. рис. 9 и 10). В рекламных макетах эти компании размещают логотипы или названия своих наиболее известных клиентов. Таким образом они указывают на то, что крупные и уважаемые компании уже сделали свой выбор, – и почему бы и вам не присоединиться к лидерам. Так, например, «Газпром» фигурирует в списке клиентов практически всех крупных консалтинговых компаний. Даже в двух уже упомянутых макетах («НИКойл» и «Юникон/МС») имеются ссылки на эту компанию с воспроизведением ее логотипа.

Рис. 7



Недостатком такого подхода является то, что, называя имена своих клиентов, компания не раскрывает, какие именно проекты она для них реализовывала. Кроме того, не все клиенты приветствуют упоминание своего имени в рекламных целях. К тому же во многих



отраслях консалтинга принципы конфиденциальности вообще не позволяют называть имена клиентов.

**Расположение внутри издания.** Очевидно, что наиболее привлекательной, но также и более дорогостоящей рекламой является реклама на обложках журналов и на первой и последней полосах газет. Расположение рекламного блока внутри полос имеет свои достоинства и недостатки. С одной стороны, такая реклама может привлечь больше внимания, т. к. расположена в нетипичном для рекламы месте, но, с другой стороны, те потребители, которые специально обращаются к данному изданию за получением информации, не будут в ее поисках пролистывать весь номер, а сразу же обратятся в раздел с рекламой. Другим недостатком является то, что издательства зачастую требуют существенную надбавку за возможность выбора места размещения рекламы.

Рис.8



**Классифицированная реклама.** Классифицированная реклама является альтернативой модульной рекламе и подходит только для небольших компаний, оказывающих стандартные услуги на локальных рынках. Для повышения эффективности такой рекламы необходимо размещать текст объявления так, чтобы он был первым или последним во всем списке. В случае, если сделать этого не удастся, стоит добиться того, чтобы местоположение рекламы не менялось от выпуска к выпуску. Выделение с помощью жирных шрифтов не увеличивает внимания к рекламной строке, т. к. невозможно предугадать, будут ли так же выделены строчки выше– и нижестоящих рекламных объявлений.

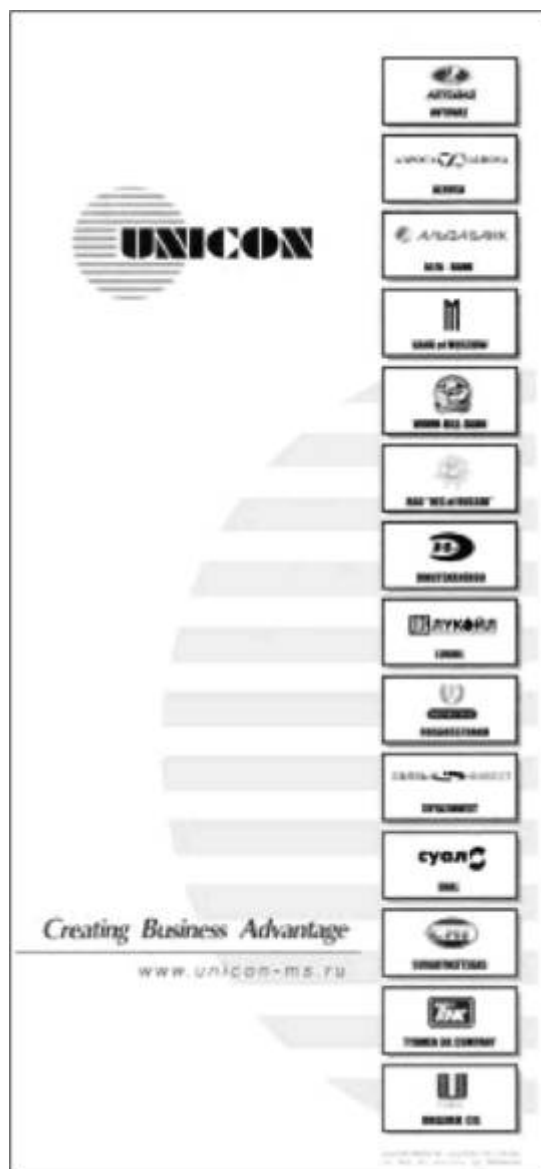
Рис.9



**Не смешивайте в своих рекламных объявлениях несколько посланий.** Сообщая о своих услугах, компаниям не стоит тут же предлагать партнерство региональным компаниям или же приглашать новых сотрудников. Все это сбивает с толку потребителей и свидетельствует о невысоком профессионализме компании.

Необходимо быть очень осторожным, используя юмор в рекламе, и избегать сравнений с другими компаниями. Однако и из этого правила есть исключения. На макете представлено рекламное объявление компании РИЭРСИ (см. рис. 11).

*Рис.10*



Несмотря на то что образы этой рекламы взяты из общедоступных библиотек и компания использует в ней юмор, оригинальный подход делает ее запоминающейся.

### **Реклама в справочниках**

Несмотря на то что с ростом популярности Интернета значение бумажных справочников снижается, консалтинговым компаниям все же стоит размещать информацию о себе в основных справочных изданиях. Этот шаг не потребует серьезных усилий, но значительно облегчит старым клиентам поиск ваших координат. Практически все телефонные справочники предоставляют возможность бесплатного стандартного размещения информации, включающей в себя название, адрес и телефон компании. Выделение цветом, дополнительная информация и рекламные модули оплачиваются отдельно.

Читателей справочников типа «Желтые страницы» можно разделить на две группы. Первая – это те потребители, которые выбирают себе поставщиков товаров или услуг с помощью этих изданий. Например, так могут выбирать доставку пиццы на дом или раствор для контактных линз. Вторая группа пользователей таких справочников ищет координаты заранее выбранных поставщиков. Среди первой группы нет клиентов консультантов, но ради вторых необходимо размещать информацию о себе. Таким образом, компаниям не стоит тратить средства на модульную рекламу, вполне достаточно строчной бесплатной. Тем не менее некоторые компании экспериментируют с модульной рекламой в справочниках не только

внутри соответствующих разделов, но даже на обложке. Так, например, KPMG давала свою рекламу на корешке справочника «Адрес-Москва» за 1998—1999 гг.

Если в городе, где работает компания (например, в Москве), издается несколько справочных изданий, то необходимо размещать информацию о себе во всех этих изданиях. Можно отметить, что реклама в региональных «Желтых страницах» более эффективна, чем реклама в «Желтых страницах», издающихся в крупных городах.

Консультантам часто предлагают разместить рекламу и дополнительную платную информацию о себе в разного рода специализированных справочниках типа «Консалтинг/Аудит в РФ, СНГ и Зарубежье», «Выбрать консультанта» и т. д. Ответ на вопрос, нужно ли это вашей компании, знают ваши клиенты. Просто спросите у них, как они выбирают себе консультантов, откуда получают информацию о своих поставщиках. Почти никогда справочники ими не упоминаются.

Рис. 11



### Наружная реклама

Несмотря на то что использование наружной рекламы в консалтинговом бизнесе в целом малоэффективно, можно придумать несколько нестандартных подходов к данному типу рекламы. Для этого необходимо найти такие места для размещения рекламы, где потенциальные клиенты обязательно бы заметили вашу информацию. Крупным компаниям необходимо рассмотреть возможность размещения рекламных щитов в выставочных центрах, аэропортах, напротив зданий местных органов власти. Как уже было отмечено выше, у Accenture щитовая реклама размещена в Шереметьево, у «Росэкспертизы» – на фасаде здания на Ленинском проспекте. PwC пошла дальше и установила два придорожных рекламных щита на подъезде к комплексу зданий Riverside Tower (см. рис. 12). Учитывая то, что в этом комплексе помимо головного офиса компании находятся офисы крупнейших мировых компаний и представительства еще десятка ведущих консультантов, среди которых A.T. Kearney, Accenture, Sap Consult CIS и др., можно полагать, что такой вид рекламы по степени охвата целевой аудитории ничем не уступает рекламе в ведущих СМИ. Менее крупные компании размещают свои рекламные щиты (порой даже нелегальные) возле зданий налоговых инспекций, регистрационных палат и арбитражных судов, т. е. в тех местах, где концентрируются их потенциальные клиенты. На рис. 13 представлены рекламные объявления, размещенные напротив здания Арбитражного суда г. Москвы.

Рис. 12



Вывеска на фасаде офиса компании также относится к наружной рекламе. Поэтому компания должна обязательно предусмотреть наружную вывеску в том здании, где находится ее офис. Ведь консультанты не всегда знают, какие компании работают в одном с ними здании, а тем более какие к ним приходят клиенты. На рис. 14 представлена вывеска компании VKG Profit Technology. Более крупный, чем у соседей, формат и наличие нескольких цветов заметно выделяют ее на фоне вывесок других компаний. Помимо наружной вывески следует сделать табличку внутри здания, возле входа непосредственно в офис. Клиенты компании должны отличать ее офис от других в коридорах бизнес-центров с одинаковыми дверьми.

#### **Реклама в Интернете**

Реклама в Интернете включает в себя размещение информации о сайте компании в каталогах, регистрацию в поисковых системах и баннерную рекламу.

**Информационные каталоги.** Компании необходимо разместить ссылки на свой сайт в основных каталогах – List, AtRus, а также в каталогах отраслевых и тематических сайтов. Ссылки должны быть расположены в рубриках, наиболее адекватно описывающих деятельность компании. Если компания работает с иностранными клиентами, то англоязычная часть сайта должна быть хорошо проиндексирована в Altavista, Yahoo, Google с учетом слова «Россия», например «marketing russia».

Компании стоит зарегистрировать свой сайт во всех значимых отраслевых каталогах консалтинговых компаний. Среди них можно назвать [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru), [www.appraiser.ru](http://www.appraiser.ru), [www.mrsa.ru](http://www.mrsa.ru).

**Поисковые системы.** Для того чтобы клиентам проще было найти компанию, необходимо добиться того, чтобы в основных российских поисковых машинах (Yandex, Rambler, Aport) ее сайт появлялся на 1-й или 2-й странице при поиске по ключевым словам. Для этого следует внимательно прочитать правила индексирования в каждой из поисковых машин и сверстать страницы своего сайта в соответствии с ними.

**Баннерная реклама.** Как показывает опыт, баннерная реклама консалтинговых компаний малоэффективна: в среднем количество нажатий на 100 показов составляет менее 0,2 раза, что является чрезвычайно низким показателем. Участие в баннерных обменах и размещение чужих баннеров на сайте компании ничего не принесет, а лишь вызовет раздражение посетителей, вынужденных ждать их загрузки. Кнопки обмена на первой странице, так же как и баннеры, свидетельствуют о неопытности компании, и поэтому от них стоит отказаться.

*Рис. 14*



Рис.13



Тем не менее целевая баннерная кампания может быть достаточно эффективной и рассматриваться как элемент маркетинг-микса. В рамках фокусирования каналов компании стоит рассмотреть возможность размещения баннеров на тех сайтах, где присутствуют потенциальные клиенты. Например, PwC, рассчитывая получить клиентов из сахарного бизнеса, размещала свои баннеры на страницах, посвященных сахарной отрасли.

Кроме того, консультанты и аудиторы могут разместить свои баннеры на страницах результатами рейтингования. Охотно размещая рекламу в печатных вариантах рейтингов, консультанты почему-то всегда забывают об их электронных версиях. Многие потенциальные клиенты слышали о таких рейтингах, но не все имеют их в печатном виде.

### **PublicRelations**

Спецификой PR консалтинговых компаний является то, что они сами по себе не являются активными ньюсмейкерами. У компаний просто нет таких новостей, которые могли бы заинтересовать СМИ. В этом случае маркетологам необходимо добиться того, чтобы консультанты комментировали события, происходящие во внешней (клиентской) среде. Для этого компании требуется создать базу данных, содержащую информацию о журналистах, пишущих на темы, интересующие ее клиентов. Обычно число таких журналистов ограничено и их достаточно просто выявить, просмотрев подшивки изданий.

При этом ни в коем случае нельзя пытаться манипулировать журналистами, иначе компания с большей степенью вероятности получит обратную желаемой реакцию. Часто небольшие компании задают вопрос: «А стоит ли платить журналистам за публикации?» Авторы полагают, что это губительная практика, приводящая только к разрушению отношений с представляемым данным журналистом изданием. Однажды заплатив за свое появление в печати, компания уже не сможет добиться бесплатных публикаций, даже если ее материалы будут превосходного качества.

Для эффективной работы с прессой необходимо на регулярной основе отслеживать тематические планы издательств, которые обычно анонсируются за несколько месяцев. Именно в это время журналисты начинают работать над статьями, и им могут потребоваться

информация и комментарии специалистов. Чем раньше компания свяжется с журналистами, тем больше у нее шансов заработать упоминание.

В рамках политики внешнего общения необходимо четко определить, кто и где может выступать от имени компании. В случае если кто-то из сотрудников компании дает интервью, необходимо проследить за тем, чтобы велась параллельная запись на диктофон. Это будет хорошей страховкой на случай неверного понимания (интерпретации) журналистами слов консультанта.

Самой эффективной практикой PR является совместное с клиентом паблисити, например совместное выступление на конференции, совместная статья, участие клиента в ваших семинарах. Во всех этих случаях ваши клиенты могут свидетельствовать об успешных совместных результатах работы.

В целом качество PR консалтинговой компании во многом зависит от того, может ли она ссылаться на результаты работы со своими клиентами. Кроме того, клиенты консультантов гораздо чаще, чем они сами, являются объектом внимания журналистов, а потому гораздо чаще упоминаются в прессе. Конечно же, клиенты не обязаны участвовать в ваших мероприятиях, ведь они уже расплатились с вами за оказанные услуги, но если у вас сложились достаточно хорошие отношения, то обязательно вовлекайте своих клиентов в вашу PR-практику.

Некоторые известные международные консалтинговые компании, как, например, McKinsey, вообще не упоминают имена своих клиентов. Однако авторы полагают, что такое положение возможно только для очень известных, давно работающих на рынке компаний. При этом все та же McKinsey на российском рынке достаточно активно использует практику совместного паблисити со многими своими клиентами, выступая на одних и тех же конференциях.

#### **Участие в выставках**

К участию в выставках необходимо подходить с двух позиций. С одной стороны, существует возможность участия в профессиональных консалтинговых выставках, таких как «Консалтинг», «Бухгалтерский учет и аудит», «Тренинг», «Управление», с другой – консалтинговым компаниям необходимо рассмотреть возможность участия в тех отраслевых выставках, где присутствуют ее потенциальные и существующие клиенты.

**Участие в консалтинговых выставках.** Как показывает опыт, участие в профессиональных консалтинговых выставках является малоэффективным. Учитывая то, что консалтинговые услуги неосвязаемы, их невозможно представить должным образом. Консалтинговые компании не могут экспонировать своих консультантов, отчеты, методологию, и поэтому посетителям выставки просто нечего оценивать.

Другая проблема заключается в том, что потребители консалтинговых услуг редко посещают подобные выставки. Косвенно этот факт подтверждает то, что выставки консалтинга так и не приобрели какой-либо серьезной репутации среди консультантов. Тем не менее отдел аналитики компании должен следить за действиями конкурентов и предпочтениями потребителей по отношению к этим мероприятиям.

**Участие в торговых выставках.** Несмотря на то что участие консалтинговых компаний в торговых выставках может показаться на первый взгляд нецелесообразным, оно может быть достаточно действенным маркетинговым ходом. Например, работа на международных торговых выставках может быть полезна, т. к. в них принимают участие компании, которые рассматривают возможность открытия своего дела в России. Они действуют в состоянии высокой неопределенности, и поэтому для них актуальны вопросы о налогах, таможенной системе и т. д., требующие помощи консультантов. Кроме того, консультантам необходимо рассмотреть возможность участия в выставках, представляющих наиболее динамичные сектора хозяйства.

Однако общей проблемой всех выставок является то, что на них редко присутствуют те, кто принимает решение о привлечении консультантов, а потому все усилия компаний могут сработать вхолостую.

### **Участие в рейтингах**

Как бы консультанты ни относились к методике рейтингования и к тем, кто готовит рейтинги, важно помнить, что для клиентов присутствие консультантов в рейтинге – важный фактор, позволяющий им сделать осознанный выбор неосязаемых услуг. Авторам не раз приходилось встречать разработанные внутри компаний методики отбора аудиторов и консультантов, одним из основных пунктов в которых было положение компании в рейтинге TOP 100, проводимом Рейтинговым агентством «Эксперт» и ИД «Коммерсантъ».

Старайтесь отслеживать сроки проведения рейтингования, т. к. для участия в них необходимо заполнять анкеты и заранее предоставлять требующиеся материалы. Для защиты информации компаниям необходимо добиваться от организаторов рейтингования заключения договоров о конфиденциальности представленной информации, в частности – баланса, списка клиентов и т. п. Стоит попробовать принять участие в опросе, который обычно публикуют журналы вместе с результатами рейтинга. Хотя можно отметить, что организаторы рейтингования практически всегда увязывают возможность высказаться на страницах выпуска с размещением в нем рекламы и прямо требуют платы за это.

В случае неучастия в рейтинговании по каким-либо причинам необходимо дать публичное разъяснение того, почему была занята такая позиция (публикация на сайте, пресс-релиз), т. к. любое отсутствие информации будет трактоваться против вашей компании.

В настоящее время наиболее авторитетными являются рейтинги консалтинговых и аудиторско-консалтинговых групп РА «Эксперт» (рейтинг аудиторов с 1997 года, рейтинг консультантов с 1999 года) и ИД «Коммерсантъ» (с 2001 года). Стоит отметить, что и между организаторами рейтингов существует конкуренция. Для них проведение рейтингов – это бизнес. Они зарабатывают на размещении рекламы и плате за обработку результатов. Поэтому организаторы всеми возможными способами популяризируют свои рейтинги. Суммарный тираж рейтингов (за счет перепечаток другими изданиями) значительно превышает тираж того номера журнала, где они были опубликованы. Так, результаты рейтинга РА «Эксперт», помимо журнала «Эксперт» и его приложений («Эксперт-Урал» и «Северо-Запад»), публикуются в газете «Известия», «Российской газете» (приложение «Бизнес в России»), в журнале «Аудитор», информационном бюллетене Accounting Report.

### **Проекты Pro-bono**

Ведущие консалтинговые компании тратят около 5% времени своих консультантов на работу над проектами Pro-bono<sup>27</sup>. Потребителями такого рода проектов могут быть музеи, театры и даже администрации городов. Например, после трагических событий 11 сентября 2001 года семь ведущих международных консалтинговых компаний (McKinsey, A.T. Kearney, Booz-Allen & Hamilton Inc., BCG, KPMG LLP, PwC Consulting, Bain & Company) работали над проектом Pro-bono для Нью-Йорка. В рамках этого проекта проводилось исследование по 14 отраслям городского хозяйства и были разработаны рекомендации по скорейшему их восстановлению. Уникальность проекта заключается в том, что это первый случай совместной работы такого количества консалтинговых компаний. Более подробно о данной программе можно узнать по адресу [www.nycsr.org](http://www.nycsr.org).

Среди других примеров такого рода можно назвать работу McKinsey по разработке стратегии развития Эрмитажа, Большого театра, проект Accenture по РГБ (Библиотека им. Ленина); A.T. Kearney – по РосИЗО, Музею современного искусства в Сан-Франциско. Из российских компаний проекты Pro-bono инициировала компания «Юникон/МС», высту-

---

<sup>27</sup> [www.mckinsey.ch/aboutus/specialinitiatives/](http://www.mckinsey.ch/aboutus/specialinitiatives/)



павшая официальным консультантом празднования 100-летия музея им. Пушкина, а также долгое время консультировавшая Государственную Третьяковскую галерею. Обычно такая работа проводится консалтинговыми компаниями бесплатно либо за символическую плату.

Участие в социально значимых проектах позволяет компании получить хорошее паблицити, продемонстрировать свою компетентность, а также «обкатать» только что присоединившихся к компании консультантов.

Многим небольшим компаниям кажется, что такие проекты не для них. Однако на подобную практику можно взглянуть по-иному. Например, даже небольшой аудиторской компании под силу провести бесплатный семинар по актуальным вопросам налогообложения для местных театров или библиотек. Если же такая компания сумеет еще и правильно рассказать об этом в прессе, то ее расходы многократно окупятся. При этом важно отметить, что подобные инициативы не требуют от компании прямых материальных расходов, а лишь инвестиций времени своих консультантов. Если в вашем бизнесе есть сезонность, то реализацию проектов Pro-bono можно проводить в «низкий» сезон.

### **Рекламные материалы**

К рекламным материалам относятся: брошюры, визитки, папки. Все эти предметы в меньшей степени прибавляют ценности услугам, однако необходимы для успешного маркетинга, т. к. являются средствами коммуникации с клиентами. Используя рекламные материалы, компания опосредованно доносит до клиента свой стиль работы, но при этом лишь весьма косвенно демонстрирует свою компетентность.

**Презентационные материалы.** Для того чтобы буклет или брошюра работали на вашу компанию, необходимо знать, **как** думает клиент. Необходимо поставить себя на его место и постараться понять, что бы он хотел видеть в таких материалах. По результатам предыдущих встреч можно составить список вопросов, волнующих клиентов при знакомстве.

*При составлении текстов буклета необходимо соблюдать несколько важных принципов:*

1. Описание преимуществ работы с консультантами. При этом не надо акцентировать внимание на том, какими методами пользуется компания, какое программное обеспечение она применяет, какое образование у консультантов и т. д.

2. Необходимо использовать ссылки на рекомендации клиентов компании. Ссылки должны быть достаточно конкретными, например: «С помощью консалтинговой компании "Лучшие стратегии" нам удалось за один год увеличить свою долю на рынке на 15%. Я искренне благодарен консультантам и надеюсь продолжить с ними работу. Президент ОАО "Большие машины"». В случае если нет специального запрета, можно разместить не только ссылки на их названия, но и их логотипы.

3. Не следует перегружать материалы текстами: люди не любят читать длинных текстов. Сделайте все предложения рельефными и короткими: более подробно о тонкостях работы консультанты всегда смогут рассказать клиенту при личной встрече.

*Типичными ошибками при составлении презентационных материалов являются:*

1. Акцентирование внимания на том, насколько хороши консультанты компании и ее методики, вместо описания преимуществ, получаемых клиентом от работы с компанией.

2. Разработка одного варианта презентационного материала, адресованного разным целевым группам. Часто в одной брошюре одновременно предлагается провести оценку, аудит и маркетинговое исследование. Такой разброс не позволяет фокусировать внимание клиента.

3. Информационный блок презентационных материалов зачастую слишком скучен и тяжел для чтения. Ситуацию может улучшить отказ от длинных сложноподчиненных предложений. Одна мысль – одно предложение. Помните: «краткость – сестра таланта».

4. Использование в рекламных материалах типовой графики. Стандартные фотографии «деловых людей», пожимающих друг другу руку, стремительно идущих по залитым светом коридорам или обсуждающих «важный проект», кочующие из буклета в буклет, не добавляют вашим объявлениям и презентационным материалам индивидуальности. Необходимо избегать в оформлении своих рекламных макетов и материалов типовых картинок из общедоступных библиотек.

**Корпоративные сувениры.** Компаниям необходимо чрезвычайно осторожно подходить к формированию бюджета на производство корпоративных сувениров, таких как ручки, часы, значки, ежедневники, чашки с фирменной символикой, пакеты. Их наличие в меньшей степени способно повлиять на привлечение клиентов и на ценность услуг, представляя собой в основном инструмент пассивного маркетинга и создания (поддержания) имиджа компании. Однако, достигнув определенного уровня, компания обязательно должна иметь стандартный набор сувенирной продукции, т. к. ее отсутствие может быть болезненно воспринято клиентами.

#### **Спонсорская деятельность**

Иногда прямая реклама может быть дополнена или заменена другими поддерживающими мероприятиями, а именно: спонсорством и событийным маркетингом. Спонсорство подразумевает финансовую или иную поддержку различных видов деятельности – общественной, спортивной, культурной и пр. – в обмен на возможность демонстрации своей торговой марки. Событийный маркетинг отличается от спонсорства только тем, что подразумевает собой финансирование непродолжительных или локальных событий, например концертов и выставок. Учитывая специфику консалтинговых услуг, при выборе объектов спонсорства необходимо обратить особое внимание на спонсорство конференций, программ высших учебных заведений и культурных мероприятий.

Можно отметить, что международные компании значительно более активно используют подобные приемы продвижения, чем их российские коллеги. Практически единственной российской компанией, хоть как-то косвенно информирующей о своей спонсорской деятельности, является «Гориславцев и К». В макете рекламного объявления этой компании используется работа ученика школы-интерната для детей с нарушениями зрения, о чем в том же объявлении говорит соответствующая надпись. Судя по этой информации, можно предположить, что компания оказывает этой школе спонсорскую помощь.

**Конференции.** Чтобы добиться лучших результатов от спонсорства конференций, следует выбирать не разовую конференцию, на которой организаторы обычно стараются решить свои вопросы, а серию конференций. Обычно проведением таких серий занимаются независимые операторы или издательские дома. Консультантам следует добиваться наилучших условий от организаторов, не избалованных вниманием и практически всегда готовых к снижению стоимости спонсорского пакета.

Из российской практики спонсорства конференций консалтинговыми компаниями можно выделить многолетнее спонсирование компанией Ernst&Young работы Консультативного совета по иностранным инвестициям, компанией Deloitte&Touche – форума «Москва-Инвест», а также ежегодное спонсирование KPMG Российского экономического форума в Лондоне.

**Культурные и спортивные мероприятия.** Можно также отметить практику спонсорства культурных и спортивных мероприятий. Например, Coopers& Lybrand, проводя в Третьяковской галерее прием в честь пятилетия своей деятельности в России, выступила спонсором выставки иконы Владимирской Божьей Матери. Компания МКД спонсировала в 2001 году проведение фестиваля старинной музыки. В России наиболее широкую практику такого рода имеет компания Ernst&Young. Она поддерживала молодых музыкантов, спонсировала проведение концертов Российского Национального оркестра, Кубка Дэвиса и Кубка Кремля,

а также другие культурные и спортивные события. Центральное отделение PwC спонсирует ряд турниров по гольфу. Однако в России пока невозможно четко выделить элитные виды спорта, спонсорство которых может быть целесообразным. Кроме того, такая практика подходит для очень ограниченного круга компаний.

Интересно, что спонсорство не всегда происходит в форме прямого финансирования. Например, Ernst&Young в качестве своего вклада в организацию церемонии вручения премии ТЭФИ бесплатно проводит подсчет голосов киноакадемиков.

### **Образовательные программы**

Со стратегической точки зрения, консалтинговым компаниям чрезвычайно важно работать со студентами лучших профильных вузов и программ MBA своего региона. Это связано с тем, что компании конкурируют между собой не только за клиентов, но и за квалифицированный персонал.

Программа взаимодействия с вузами может состоять из выступлений перед студентами партнеров компании, чтения курса лекций лучшими консультантами, проведения программ стажировок и презентаций компании. Необходимо помнить, что, вкладывая время и деньги в работу со студентами, компания формирует будущий квалифицированный спрос на свои услуги, потребность в которых ощущают в основном высокопрофессиональные менеджеры на конкурентных рынках.

Важно отметить, что состав аудитории программ MBA и вузов значительно отличается. На программах MBA учатся по большей мере уже работающие специалисты, за которых в основном платят их работодатели. В вузах же учатся еще не работающие или те, кто занимает относительно невысокую позицию в своей компании и пока не способен повлиять на выбор консультанта. Поэтому мероприятия для программ MBA будут отличаться от мероприятий для вузов.

*Мероприятия для программ MBA могут состоять из:*

– чтения курса лекций по профильным для компании предметам (оценка бизнеса, аудит и т. д.);

– презентаций компании перед выпускниками.

*Мероприятия для вузов могут состоять из:*

– выдачи именных стипендий;

– программы стажировок;

– презентаций компании перед выпускниками;

– выступлений перед студентами на актуальные деловые темы.

Программы стажировок есть у всех компаний «Большой четверки» и у нескольких ведущих российских компаний. Обычно они состоят из нескольких этапов. На первом этапе с помощью тестирования происходит предварительный отбор кандидатов. На втором этапе наиболее успешно сдавшие экзамены приглашаются на трех-четырёхмесячную стажировку, обычно приходящуюся на busy-season. По окончании стажировки все стажеры получают сертификаты о ее прохождении, а лучшие выпускники приглашаются на постоянную работу.

Кроме того, можно использовать практику выдачи именных «Стипендий Компании» для студентов и аспирантов профильных вузов. Сегодняшние талантливые студенты через несколько лет будут работать в лучших компаниях и принимать решение о найме консультантов. Сотрудничество с вузами позволяет компании решить сразу несколько задач. С одной стороны, она готовит себе квалифицированные кадры и будущий спрос, а с другой – формирует положительный образ у целевой аудитории.

### **Издание информационных бюллетеней**

Для демонстрации своей квалификации компании могут издавать дайджесты, информирующие существующих и потенциальных клиентов о значительных событиях во внешней среде, о новых исследованиях и разработках компании. Такие дайджесты издает IBS

– «Вестник IBS», BKG Profit Technology – с рассылкой деловых новостей для руководителей, Accenture – журнал «Перспектива» и т. д. A.T. Kearney и McKinsey издают ежеквартальные глобальные научные журналы: Executive Agenda и McKinsey Quarterly соответственно. Обычно консалтинговые компании бесплатно рассылают такого рода журналы своим клиентам, потенциальным заказчикам, а также бывшим сотрудникам, занимающим ключевые посты в различных компаниях.

Однако и у этой практики есть свои слабые места. Большинство руководителей, принимающих решения о приглашении консультантов, завалены такого рода информацией, т. к. многие компании используют подобную практику. Другим недостатком является то, что такие издания публикуются на регулярной основе, что зачастую приводит к ухудшению качества подаваемого материала, т. к. ключевая сфера компетенции издающей их компании – отнюдь не издательский бизнес.

#### **Участие в союзах и ассоциациях**

Вопрос об участии компании в различных объединениях необходимо разделить на участие в профессиональных консалтинговых ассоциациях и участие в ассоциациях, объединенных по принципу иной, не профессиональной принадлежности. Такие организации можно назвать клиентскими сообществами.

**Участие в профессиональных ассоциациях.** Спросите у своих клиентов, много ли они знают профессиональных организаций, представляющих вашу отрасль консалтинга. По нашим наблюдениям, таких организаций единицы. В силу специфики бизнеса профессиональные объединения большинства видов консалтинга ничего не дают с точки зрения маркетинга. Это в меньшей степени относится к аудиторам и оценщикам, которым есть что лоббировать и у которых существуют достаточно жесткие профессиональные стандарты деятельности. В настоящий момент в России действует несколько десятков конкурирующих объединений консультантов, аудиторов, юристов, оценщиков, рекрутинговых компаний. Поэтому вы сами должны решить, насколько вам необходимо быть членом той или иной ассоциации. Подходите к участию в таких ассоциациях максимально прагматично, задавая себе вопрос: «Как участие в ассоциации повлияет на доходы компании?».

Однако существует одна группа организаций, которая выигрывает от существования различных ассоциаций. Это прежде всего аффилированные с руководством ассоциации компании.

Если вы готовы играть в такого рода стратегические игры, то можете попытаться самостоятельно создать профессиональную ассоциацию. В случае если вам удастся соединить цепочку из трех звеньев: ассоциация (союз) – обучающая организация – компания по предоставлению услуг, то вы получите уникальное конкурентное преимущество. Типичным примером реализации подобной стратегии являлась цепочка *Российское общество оценщиков – Международная академия оценки и консалтинга – Международный центр оценки*.

#### *Таблица 11.3*

**Список некоторых наиболее влиятельных внеотраслевых ассоциаций**

Название ассоциации	Список членов консалтинговых компаний
Московская бизнес-ассоциация	PwC, Про-Инвест консалтинг, Deloitte&Touche
Американо-российская торгово-промышленная палата	A.T. Kearney, Booz.Allen&Hamilton, Deloitte&Touche, Accenture, Ernst&Young, EMDS Consulting, KPMG, PwC, McKinsey, Andersen, AON Consulting
Консультативный совет по иностранным инвестициям	Ernst&Young
РСПП	BKG Profit Technology, Русаудит, IBS
Торгово-промышленная палата РФ	A.T. Kearney, Русаудит

**Участие в неконсалтинговых (внеотраслевых) ассоциациях.** При том, что клиенты консалтинговых компаний достаточно занятые люди, они часто объединены в какую-либо ассоциацию, совет, клуб. Одним из маркетинговых ходов является присутствие компании в таких ассоциациях. В настоящий момент среди наиболее влиятельных внеотраслевых ассоциаций можно выделить Российский союз промышленников и предпринимателей и Московскую бизнес-ассоциацию. Также стоит особо отметить «Клуб 2015», объединяющий ведущих российских менеджеров, созданный компанией Ward Howell International. На сегодняшний день в состав его членов входят лишь экс-консультанты McKinsey.

В каждом крупном городе есть свой клуб предпринимателей. Существуют также бизнес-ассоциации, связанные с различными странами: Американо-российская торгово-промышленная палата, Европейский деловой клуб, Германская торговая палата и др. Если среди ваших клиентов присутствуют западные компании, то вам необходимо обратить особое внимание именно на такие объединения. Участие в подобных сообществах дает возможность неформального общения с потенциальными клиентами, кроме того, с его помощью вы попадаете «в один список с American Express». Так поступают практически все ведущие международные консалтинговые компании и многие российские консультанты.

**Учреждение наград и премий**

Некоторым крупным компаниям следует рассмотреть возможность учреждения собственных премий и наград. Так, например, компания A.T. Kearney ежегодно присуждает премию за качество операций (Global Excellence in Operations Award™), McKinsey ежегодно отмечает своей премией лучших авторов Harvard Business Review. Получение такой премии является большой честью для ведущих бизнес-мыслителей всего мира и подчеркивает компетентность компании.

Из российской практики можно отметить, что на протяжении последних лет компания BKG Profit Technology вручала премию «За наиболее эффективное управление персоналом» в рамках конкурса «Лучшие российские предприятия».

**Персонификация**

Клиенты консалтинговых компаний хотят работать с людьми, а не с абстрактной консалтинговой компанией, поэтому, чтобы удовлетворять их пожеланиям, компаниям необходимо работать над своей индивидуальностью. В рамках такой программы можно разместить снимки сотрудников в тех местах офиса, где бывают клиенты. Так, зайдя в лондонский офис Deloitte&Touche, прямо за ресепшн вы увидите достаточно большие (метр на метр) фотографии сотрудников компании.

Многие компании строят свои буклеты на представлении своих ведущих консультантов, рассказывая об их опыте, увлечениях, карьере до прихода в консалтинг. В этом случае стоит использовать художественные фотографии своих сотрудников. Это не обязательно

должны быть только деловые снимки. Например, PwC сделала целую серию фотографий партнеров компании, занятых своим любимым делом: они играют в гольф, ловят рыбу, сочиняют музыку и т. п.

Фотографии и краткий рассказ о ведущих специалистах могут быть размещены и на сайте компании. В рамках политики персонификации можно сделать короткие интервью, в которых консультанты рассказывают о себе, своем отношении к профессии. Именно так поступила компания «Про-Инвест».

В рамках данной политики компании необходимо заниматься «раскруткой» имен ведущих сотрудников. В отсутствие признанной системы рейтингования – это одна из возможностей выделить компанию из числа многих. Например, сейчас VKG Profit Technology – это Марк Федин, «Юникон/МС» – Андрей Дубинский, БИГ – Вячеслав Кондратьев, «Про-Инвест» – Александр Идрисов, московский офис BCG – Шарбел Аккерман. Можно также отметить, что обычно именно эти сотрудники (зачастую собственники) компании являются ее лучшими маркетологами и продавцами.

Если у компании есть разработанные оригинальные методики консультирования, необходимо постараться сделать их именными, такими как матрицы BCG, GE/McKinsey, Hofet/A.D.Little, кривая опыта BCG, пентагон McKinsey. Майкл Портер, один из основателей компании Monitor Company, пошел дальше и добился того, что разработанная им методика Пяти сил стала именной (хотя ему не удалось сделать того же со своей концепцией создания цепочки ценностей).

Можно отметить, что в российской практике почти не встречаются именные методики, хотя отдельные компании, видимо неосознанно, предпринимали такие попытки. Например, «Про-Инвест консалтинг» делилась своей концепцией создания конкурентных преимуществ, но пока не добилась того, чтобы ее подход стал именованным. Компания VKG Profit Technology достаточно активно продвигала методику «Шести процессов», но так и не добилась того, чтобы эта методика носила имя «6 П VKG» вслед за «7 S McKinsey».

Компании вполне обоснованно могут опасаться, что разработанные ими методики позволят конкурирующим компаниям получить преимущества. В этом случае, описывая их, необходимо опустить какие-то важные моменты. Так, например, ни один выпускник программы МВА не сможет провести корректный анализ портфеля компании с использованием матриц BCG или McKinsey, т. к. представленная в учебниках методология дает весьма общий инструментарий. За выразительными образами «собак», «звезд», «трудных детей» и «дойных коров» стоят тома исследований и весьма сложная методология анализа. Но у любого выпускника эти матрицы останутся в памяти, и если ему на самом деле потребуется серьезный портфельный анализ, то, вероятно, первые компании, о которых он вспомнит, будут те же McKinsey и BCG.

### **Терминология в рекламе и общении с клиентом**

В любой профессиональной сфере существует свой круг терминов. Профессионалы, как правило, хорошо представляют себе весь комплекс определений, объяснений, стоящих за каждым термином. Но клиент этого не может и не обязан знать. Например, слова в рекламе «процессное консультирование» сотрудник банка может понять как «процессинговое», а инженер – как имеющее отношение к теме «процессы и аппараты». Поэтому, чтобы избежать путаницы, используйте в своей работе максимально простой и понятный язык.

### **Оценка эффективности работы тактик вещания**

Для корректировки своих маркетинговых усилий необходимо отслеживать эффективность работы каналов, что, однако, не всегда возможно, т. к. ни один канал сам по себе не работает. Часто даже сами клиенты могут назвать только последнее воздействие, приведшее к заказу, например участие в семинаре, проводимом компанией, забывая о том, что до семинара прочитали статью, зашли на сайт, услышали выступление сотрудников компании на

конференции. Тем не менее компания всегда может довольно определенно судить о потраченных на проработку каждого канала ресурсах, среди которых следует выделить следующие:

- оплата времени консультантов, участвующих в маркетинге (написание статей, выступления на собраниях клиентских сообществ);
- оплата внешним поставщикам (реклама, изготовление сайта, брошюр);
- оплата времени маркетолога (организация маркетинговых программ).

Учитывая ограниченность ресурсов любой компании, авторы рекомендуют сосредоточиться на нескольких первичных тактиках, концентрируя все свои усилия на выбранной аудитории. Если компания будет выступать на конференции, посвященной металлургии, писать статьи о проблемах в сельском хозяйстве и проводить исследование о деятельности аэропортов, это будет размытием фокуса и не принесет нужного результата.

## 12. Развитие торговой марки

*Познакомившись с этой главой, вы узнаете, почему наличие сильной торговой марки так важно для консалтинговых компаний, что входит в понятие силы торговой марки, какова специфика торговых марок консалтинговых компаний. Вы получите ответы на вопросы о том, как правильно выбирать название торговой марки и когда необходимо использовать co-branding. Вы узнаете, как издание публичных исследований и другие мероприятия влияют на развитие торговой марки. В главе подробно описаны примеры выбора удачных и неудачных названий, слоганов и логотипов.*

Как это ни странно, но российские консалтинговые компании очень мало внимания уделяют развитию своего брэнда и управлению им. Это особенно удивительно еще и потому, что при отсутствии у консалтинговых компаний значительных материальных активов основная стоимость консалтингового бизнеса основывается именно на сильной торговой марке. Учитывая его природу, можно также отметить, что торговые марки консалтинговых компаний являются одним из наиболее серьезных барьеров для выхода на рынок новых конкурентов.

Создание марки – это очень дорогой и длительный процесс<sup>28</sup>, но без него долгосрочные шансы на успех любой консалтинговой компании близки к нулю. В случае если компания не будет работать над развитием торговой марки, она всегда будет обслуживать самый дешевый ценовой сегмент, постоянно балансируя на грани банкротства. Именно поэтому вложения в марку необходимо рассматривать как первоочередные. Инвестиции в торговую марку требуют терпения, но при этом амортизируются в течение всего срока жизни компании.

При работе на рынке важно помнить, что имя компании нарабатывается годами и его нельзя получить за короткое время даже за очень большие деньги, зато можно быстро потерять. Величина штрафа, выплаченного Andersen летом 2001 года, гораздо больше, чем те \$7 000 000, которые обязала ее выплатить американская Комиссия по ценным бумагам и биржам. Последствия же для репутации этой компании банкротства крупнейшего в США энерготрейдера Enron после сделанного ею положительного аудиторского заключения вообще сложно оценить. Эти два инцидента неминуемо отразятся на снижении прибыльности Andersen в долгосрочном периоде и, возможно, приведут к ее банкротству.

Другим примером важности брэнда для консультантов может служить история с разделением все той же компании Arthur Andersen на аудиторскую и консультационную. В процессе разделения, длившегося несколько лет, суд потребовал от компании Andersen Consulting смены имени, и сейчас компания Accenture прилагает огромные усилия в области брэндинга. Затраты Accenture на брэндинг<sup>29</sup> многократно превышают аналогичные статьи затрат Andersen, также сменившей имя, но сделавшей это менее кардинально и шумно. Можно сделать предположение, что после истечения моратория на использование имени Andersen Consulting компания Andersen выделит свое подразделение консалтинга под таким именем по аналогии с Andersen Legal.

Многие исследования показывают, что знакомое имя и марка для корпоративных покупателей существенно важнее цены, поэтому снижение эластичности спроса является одной из основных задач брэндинга. Например, даже те, кто никогда не пользовался услугами McKinsey, могут сказать, что это первоклассная компания, представляющая самые лучшие и самые дорогие услуги в области стратегического консалтинга. Для принятия решения о том,

<sup>28</sup> На процессе по разделению Andersen Consulting и Arthur Andersen компания Andersen Consulting, отстаивая свое право на использование брэнда, заявила, что вложила в его развитие \$5 млрд. (см. Financial Times, 05.03.2001).

<sup>29</sup> Accenture только в 2000 году выделила на брэндинг \$175 млн. (там же).



какую компанию следует выбрать, клиент тратит один из наиболее дорогих своих ресурсов, а именно – время. Знакомая торговая марка компании экономит ресурсы клиента и способствует снижению его рисков.

*Наличие сильной торговой марки позволяет компании:*

- устанавливать более высокие цены. Час работы партнера PwC стоит около \$500, тогда как максимальные ставки ведущих российских аудиторских компаний не превышают \$100;
- расширять спектр услуг под одной маркой. Так действуют аудиторские компании, добавляя консалтинговые услуги в свой портфель;
- более дешево получать услуги поставщиков. Компаниям, имеющим первоклассный брэнд, легче привлекать не только клиентов, но и консультантов. Кроме того, они могут добиваться более выгодных условий от поставщиков (например, от арендодателей), а также привлекать особое внимание прессы;
- снизить риски неполучения причитающегося гонорара. Никто не захочет связываться с компаниями из «Большой четверки», не оплатив их гонорар. Однако если у вас небольшая малоизвестная компания, то ваши клиенты могут небрежно отнестись к вашим счетам, задерживая их оплату, а в худшем случае – не оплачивая их вовсе.

Если вы стремитесь к созданию сильного брэнда, начните с создания неповторимого оригинального образа вашей компании, который может выражаться в логотипе, слогане, корпоративных стандартах оформления документов, наборе историй, связанных с компанией. Будет также неплохо, если вы сумеете оформить офис в соответствии с вашим корпоративным стилем. Хотя при этом можно отметить, что клиенты консалтинговых компаний редко бывают в офисе у своих консультантов.

**Разработка слогана.** Консалтинговые компании традиционно уделяют меньше внимания слоганам, так как их им заменяют сформулированные миссии и цели. Авторы согласны с тем, что слоганы сами по себе не больше чем лозунги и в меньшей степени ведут к заказам услуг. Так, ведущие мировые консультационные компании, такие как McKinsey и BCG, не имеют слоганов. Тем не менее у многих фирм слоганы все же есть. Например, у PwC: «Давайте работать вместе, и мы изменим мир», у Accenture: «Ваш бизнес может быть интереснее». В слогане Deloitte&Touche – «Способствовать успеху наших клиентов и наших сотрудников» – впервые прозвучала идея важности профессионального развития сотрудников компании. Это дает основания полагать, что компания уделяет много внимания внутреннему маркетингу.

Разработанный слоган может со временем меняться. Так, слоган Ernst& Young эволюционировал от первоначального «Идеи, решения, результаты» (Ideas, solutions, results) к сегодняшнему «От идеи к результату» (From thought to finish), а слоган BKG Profit Technology – от «Эффективные решения, реальные результаты» к нынешнему: «Искусство управлять». В целом слоган должен отражать специализацию компании, работать на ее позиционирование в умах клиентов.

Более подробно о специфике слоганов и способах их составления вы сможете прочесть в книге Ирины Морозовой «Слагая слоганы».

Пытайтесь найти также визуальные образы, с которыми бы ваша компания ассоциировалась у клиентов. Так, компания PwC использует образ чаши – как символ объединения людей, знаний и глобальных сфер.

**Корпоративные документы.** Внешний вид документов, выходящих из вашей компании, почти так же важен для восприятия качества ваших услуг, как и качество упаковки на товарных рынках. У вас должны быть разработаны корпоративные шаблоны отчетов, презентаций и других внутренних документов. Никогда не выпускайте из стен компании документов, не проверив их предварительно на грамотность и качество верстки. Несмотря на существование автоматических редакторов, проверяющих орфографию (а, возможно, и

именно поэтому), ошибки в отчетах и даже маркетинговых материалах все равно появляются. Такие ошибки всегда будут замечены клиентами и могут испортить впечатление даже от прекрасно сделанной работы. Проследите, чтобы не только ваши бумажные, но и электронные письма всегда были на фирменных бланках. Это не сложно реализовать в стандартных почтовых программах.

**Набор историй, связанных с компанией.** Успешные компании имеют свои корпоративные истории, подчеркивающие их лучшие стороны. Например, компания PwC с удовольствием рассказывает, что ее первый офис был открыт в России еще в 1913 году, а среди ее клиентов были крупнейшие предприятия обеих столиц. В McKinsey вам расскажут, что они консультировали американское правительство по вопросам создания НАСА, Ватикан – по вопросам финансов и ООН – по вопросам стратегии. Что выплаты консультантам компании не зависят от стоимости проекта, над которым они работают, и поэтому все проекты выполняются на одинаково высоком уровне. Такие истории подтверждают солидность компании и качество ее услуг. Компанию Bain из-за ее строжайшей политики конфиденциальности называют еще «КГБ среди консультантов».

#### **Специфика торговых марок консалтинговых компаний**

Торговые марки консалтинговых компаний имеют свою специфику, отличающую их от марок товаров. Среди таких специфических черт можно выделить следующие:

**Низкая ликвидность.** В отличие от торговых марок других компаний, торговую марку консалтинговой компании невозможно продать. Так, можно продать право на использование торговой марки «Столичная» и McDonalds, «Диана» и «Русское Бистро», но вы не сможете сделать это с маркой BCG или PwC.

*Следствие первое:* стоимость торговых марок консалтинговых компаний в пользовании гораздо выше, чем их стоимость в обмене<sup>30</sup>.

*Следствие второе:* слабая возможность использования системы франчайзинга. Это связано с тем, что качество услуг в основном зависит даже не от технологий, а от тех людей, которые предоставляют сами услуги. Тем не менее франчайзинг возможен в таких областях, где процедуры достаточно технологизированы, например в оценке и аудите.

**Единая марка для всей группы компаний.** Название консалтинговой компании является одновременно названием ее торговой марки, общей для всех ее подразделений. Универсальные компании зачастую используют зонтиковый брэнд. Например, так делает PwC со своими подразделениями юридических, аудиторских и консалтинговых услуг. В консалтинге невозможно использовать дифференциацию на основе различных торговых марок. Консалтинговые компании не могут дифференцировать свои услуги для различных групп клиентов, как это делается в случае с некоторыми другими услугами: например, существующие сети гостиниц Fairfield Inn и Marriott ориентированы на разных потребителей, при том что обе эти сети имеют единого собственника.

**Единство владения.** В силу специфики природы собственности бизнеса, основанного на партнерстве, владельцы консалтинговой компании не могут одновременно владеть несколькими брэндами, как это делается в продуктовых фирмах. Невозможно представить себе ситуацию, когда партнер (совладелец) PwC одновременно является партнером (совладельцем) KPMG.

**Низкая вероятность подделки.** Торговую марку консалтинговой компании невозможно подделать. Если вы назовете свою компанию PwS, McKinsey или «Ростэкспертиза»,

---

<sup>30</sup> По оценкам компании Interbrand, среди 75 наиболее дорогих мировых брэндов нет ни одного, принадлежащего консалтинговой компании. При этом финансовые результаты и численность персонала ведущих аудиторско-консалтинговых групп сопоставимы с аналогичными показателями лидеров списка.

то вы не сможете привлечь ни одного клиента и навсегда потеряете репутацию как консультант.

На нашем рынке случаются исключения из этих правил. В 2001 году компания «Интербренд Русконсалтинг», выкупив у Московского патентного бюро права на товарные знаки «Интербренд» на русском и «Interbrand» на английском языке, объявила себя российским отделением компании Interbrand Group Ltd – ведущего мирового оценщика товарных знаков и другой интеллектуальной собственности. Однако почти сразу же после презентации компании в прессе последовали заявления головного офиса Interbrand Group Ltd о том, что они не имеют ничего общего с российской компанией, и «Интербренд Русконсалтинг» была обвинена в мошенничестве.

Компания БКГ, вольно или невольно, присвоила себе аббревиатуру хорошо известной крупной западной фирмы The Boston Consulting Group (BCG). Это, с одной стороны, ограничивало ее возможности выхода на зарубежные рынки, вызывало критику в профессиональном сообществе и заключало в себе опасность судебного разбирательства, а с другой, возможно, – помогало привлекать «непросвещенных» клиентов. Учитывая наличие грамотной и агрессивной стратегии маркетинга российской БКГ, можно предположить, что выбор созвучного названия изначально был стратегическим маркетинговым ходом. Хотя не исключено, что это просто была ошибка в выборе названия людей, вышедших на незнакомый для них рынок. Как уже было отмечено выше, компания БКГ в 2001 году вынуждена была сменить название на «БКГ менеджмент консалтинг», а в 2002 году – на BKG Profit Technology.

**Единая глобальная марка.** Ни на одном региональном рынке консультанты не меняют свои названия. Это связано с тем, что клиентами крупных консалтинговых компаний, работающих не только на «домашних», но и на международных рынках, являются крупные транснациональные компании и международные финансовые институты, такие как МВФ, ЕБРР, МБ и др. Именно на их заказы в первую очередь и рассчитывают международные консультанты, выходящие на новые для себя национальные рынки.

**Длительность жизненного цикла торговой марки не зависит от длительности жизненного цикла услуг, которые представляет компания.** Компания может менять содержание своего портфеля услуг, исключая старые услуги и добавляя новые. При этом она всегда будет работать под единым брендом.

#### **Выбор названия торговой марки**

Как вы лодку назовете, так она и поплывет.

*А. Некрасов. Приключения капитана Врунгеля*

Кому-то может показаться, что консалтинговые компании редко меняют свои названия, однако это не совсем так. За последние несколько лет на российском рынке множество компаний по различным причинам сменили свои названия. Например, Andersen Consulting была переименована в Accenture, Arthur Andersen – в Andersen, компания «Бизнес консалтинг групп» сменила имя на «БКГ менеджмент консалтинг», а «Национальное агентство оценки» стало именоваться «Национальным агентством оценки и консалтинга». Компания «Финансовые и бухгалтерские консультанты» (ФБК) до 1995 года называлась «Контакт», а «Оценка-сервис» с 2000 года стала называться «Современные технологии консалтинга».

И этот список можно продолжить. В Приложении вы найдете дополнительную информацию о переименованиях консалтинговых компаний. Задача этого раздела – разобраться с возможными подходами к выбору названия консалтинговой компании, показав их достоинства и недостатки. Если в предыдущем разделе речь шла о бренде, т. е. о том, что существует в сознании потребителей, то здесь речь пойдет непосредственно о торговых марках, т. е. об именах компаний.

Все названия консалтинговых компаний можно разделить на названия, производные от имен создателей, названия-описания, названия-инновации и названия, связанные с материнской компанией.

**Названия, производные от имен создателей.** Как правило, компании, носящие имена своих создателей, имеют многолетнюю историю и зарубежное происхождение. Во многих случаях выбор такого названия был обусловлен требованием местного законодательства. В некоторых странах, таких как Великобритания, ФРГ и Ирландия, юридические и бухгалтерские фирмы могли носить только название, совпадающее с именем владельца. Однако сейчас, когда такие ограничения сняты, следует избегать названий, связанных с именем владельца, и стараться искать названия-описания или названия-инновации. Названия, повторяющие имена владельцев, имеют серьезные ограничения, а именно: они не воздействуют на потребителя эмоционально, лишены индивидуальности и не подлежат юридической защите.

Таблица 12.2

**Виды названий консалтинговых компаний**

Названия, производные от имен создателей	Названия-аббревиатуры	Названия-описания	Названия, связанные с материнской компанией	Названия-инновации
Deloitte&Touche	BCG (The Boston Consulting Group)	Современные бизнес-технологии	РОЭЛКонсалтинг	Accenture
PriceWaterhouse-Coopers	KPMG	Союз-аудит	Siemens Business Services	Анкор
McKinsey	ФБК	Ленэкспертиза	Аквариус консалтинг	РИЭРСИ
Ким и Партнеры	АлРуд	Объединенные консультанты ФДП	Debis	Abercade
Гориславцев и К	МКД	Про-Инвест консалтинг	IBM Global Services	Юникон/МС

Кстати. Основатель компании McKinsey&Co., Джеймс Маккинси (James O. Mc-Kinsey), дав компании свое имя, покинул ее в 1936 году, возглавив чикагскую торговую фирму Marshall Field&Co., которая, однако, вскоре обанкротилась, что нанесло серьезный урон репутации McKinsey&Co. После смерти основателя компании в 1937 году компания разделилась надвое.

Эндрю Томас Керней (Andrew Thomas Kearney), ставший первым партнером McKinsey&Co. в 1929 году и возглавлявший ее чикагский офис, в 1937 году назвал новую компанию McKinsey, Kearney&Co. И только с 1946 года компания стала называться A.T. Kearney, продав все права на использование имени McKinsey ее нью-йоркскому офису во главе с Марвином Бровером (Marvin Brower).

Кстати. На российском рынке существуют две достаточно известные компании с одинаковым именем «Михайлов и партнеры». Одна из компаний специализируется в области PR, а другая – в области аудита

и консалтинга. Можно также отметить чрезвычайно схожие названия компаний «Росэкспертиза» и «Росэксперт».

**Названия-аббревиатуры (акронимы).** Такого рода названия состоят из заглавных букв и цифр. Акронимы пришли в практику брэндинга от инженеров, которым было проще именовать свои технические приспособления не тремя-пятью словами, а по набору первых букв слов. Использование названий-аббревиатур было достаточно модным на Западе в 60–70-е годы.

Однако в настоящий момент у такого подхода есть серьезные недостатки, и поэтому его также следует избегать. Так, акронимы не несут в себе никакого смысла и трудно запоминаются. В списке ведущих российских консалтинговых групп есть почти десяток компаний с подобными названиями. Например: ФБК, «Банко», «Эккона», компания ФТК, «Ал-Руд», «Арни», компания МКД, ЭКФИ, «ФинЭкскорт», «Докар», «МетроЭК», Группа КК «К5», ЦБА. Подобные названия не помогают этим компаниям продвигать себя на рынке.

**Названия-описания.** В настоящее время практически для всех отраслей консалтинга существуют возможности дать фирме «говорящее» описательное название, хотя и такой подход имеет свои недостатки. На российском рынке аудиторских услуг существуют десятки компаний, названия которых состоят из слова «аудит» и предшествующего ему существительного. Среди названий таких компаний можно выделить: *Премьер-, Марка-, СВ-, Рус-, Интерком-, Орг-пром-, ДДМ-, Мауэр-, Союз-, Топ- и Порт-аудит*. Стоит отметить, что то же самое происходит со словом «консалтинг» на рынке услуг по управленческому консультированию, со словом «оценка» – на рынке оценочных услуг, со словом «персонал» – на рынке рекрутинговых услуг. Некоторые компании прибавляют к ключевому слову, описывающему их бизнес (например, «аудит»), указание на место своей деятельности. Так образованы названия компаний «Уралаудит», «Дальаудит», «Новгородаудит», «Росэкспертиза», «Мосэкспертиза», «Ленэкспертиза», «Сибэкспертиза». Название компании «Руфаудит», позже вошедшей в группу «БДО-Руфаудит», произошло от фамилии одного из ее основателей – Руфа Александра Анатольевича, – а также от наименования международной аудиторской сети, в которую входит компания. Кроме того, существует множество компаний с практически одинаковыми описательными названиями. Например, в Казани работает компания «Аудит-Консалтинг», в Новосибирске – «Консалтинг Аудит». Помимо этого, в Петербурге действует «Аудиторская компания „Консультант“», а в Чебоксарах работает „Консалтинговая фирма „Аудит-Консалт“». Все вышеуказанные фирмы являются лидерами в своем регионе и по версии журнала «Деньги» входят в список пятидесяти крупнейших аудиторско-консалтинговых групп за 2000 год.

Действительно, клиентам непросто различить и компании с более сложными описательными названиями, например: «Современные бизнес технологии» и «Современные технологии консалтинга» удивительно схожи. Среди основных недостатков названий-описаний стоит выделить плохую запоминаемость, недостаточную отличимость и слабую возможность юридической защиты. Золотое правило брэндинга гласит: чем более описательно то или иное название, тем сложнее его юридически защитить.

При выборе названий-описаний российскими компаниями прослеживается достаточно любопытная тенденция, выраженная в попытках использования слов «национальный», «институт», «академия», «федеральный» и т. п. Таким образом компании пытаются сыграть на чувствах доверия, с которыми ассоциируются у клиентов подобные слова. Среди примеров этого ряда можно выделить Институт проблем предпринимательства, Федеральный Фонд Оценки, Сибирский Институт Оценки, Национальное агентство аудита. Использование такого хода могло быть хорошо еще пять-шесть лет назад. Однако сейчас клиентов раздражает слишком явное несоответствие названия компании ее виду деятельности.

**Названия, связанные с материнской компанией.** Выбирая название, связанное с материнской компанией, вы, с одной стороны, переносите ее имидж и репутацию на себя, а с другой – тут же исключаете из круга своих потенциальных заказчиков конкурентов материнской компании. Так, компания «РОЭЛ Консалтинг» вряд ли получит заказы каких-либо предприятий, работающих в электротехнической отрасли.

**Названия-инновации, или неологизмы.** Такие названия обычно не обозначают ничего, но зачастую являются производными от каких-либо словосочетаний. Так, название Accenture, предложенное одним из сотрудников компании, состоит из двух слов – **accent**, что означает «акцент, ударение», и части слова **future**, что означает будущее. Таким образом, новое название, по версии компании, подчеркивает направленность на помощь клиентам в создании их будущего<sup>31</sup>.

Имя компании РИЭРСИ произошло от аббревиатуры, расшифровывающейся как Российский институт экспертизы рынков и содействия инвестициям. После неудачной попытки зарегистрировать слово «Российский» в полном названии компания стала использовать эту аббревиатуру, а в рекламных материалах сохранила полное наименование.

При том что полное название компании «Юникон/МС Консультационная группа» составлено из трех частей: «Юни-кон», «МС» и «Консультационная группа», на рынке ее больше знают как «Юникон» или «Юникон/МС». Слово «Юникон» образовалось как сокращение от словосочетания «United consultants» и одинаково произносится как на русском, так и английском языках. «МС» – это производное от «Менеджер-сервис», названия одного из первых в СССР совместных предприятий, которое занималось проблемами развития управления и сотрудниками которого являлись основатели существующей ныне компании. Третья часть названия – «Консультационная группа» – указывает на форму объединения консультантов.

Преимуществом названий-инноваций является то, что они подлежат юридической защите, не имеют «истории» и негативных ассоциаций и проще запоминаются. Кроме того, такой подход позволяет подобрать имя компании так, чтобы оно звучало одинаково на разных языках. Другим преимуществом названий-неологизмов является то, что в портфель услуг таких компаний без каких-либо осложнений можно добавлять новые услуги, что не просто сделать компаниям с названиями-описаниями. Так, если «Новгородаудит» решит заняться IT-консалтингом, то ее название будет помехой, если же это сделает компания РИЭРСИ или «Юникон/МС Консультационная группа», то клиенты вряд ли удивятся.

С другой стороны, самым большим недостатком неологизмов является именно то, что они ничего не значат и компании может понадобиться длительное время, чтобы добиться у потребителей нужных ассоциаций.

На рынке можно выделить несколько десятков компаний с названиями-инновациями, которые вызывают неверные ассоциации. Например, название аудиторской компании «Яктиор» стойко ассоциируется с известной сетью московских ресторанов «Якитория».

Примером неудачного выбора названия и логотипа может служить выбор компании «Контур-ТМ» (см. рис. 15). Выбрав малоговорящее название и добавив к нему логотип в виде абриса кошки, компания заставляет клиентов, впервые столкнувшихся с ней, догадываться о роде ее деятельности. С таким названием и образом у клиентов может ассоциироваться любая деятельность: от поставок чертежного оборудования и красок до торговли кормами для животных, но никак не консалтинг. Более того, данное название закладывает своего рода мину замедленного действия, т. к. на компьютерном рынке уже давно работает

---

<sup>31</sup> Процесс выбора нового имени занял три месяца, в течение которых была определена концепция, проведены поиск и анализ. Служащие компании предложили 2677 имен, после чего было отобрано 50; они были подвергнуты тщательному анализу на соответствие культурным традициям разных стран и на применимость в качестве интернет-адреса. Было также проверено на несовпадение свыше 3 тыс. торговых марок в 49 странах.

достаточно известная компания «Контур» и только в московском бизнес-справочнике насчитывается еще десяток компаний со схожими названиями. В случае конфликта любая ранее зарегистрировавшаяся компания без труда выиграет дело о преимущественном использовании названия в суде. Можно добавить, что в мифологии кошка ассоциируется с непостоянством. В мировой практике еще не было ни одного случая использования образов животных консалтинговыми компаниями. Тем более странным выглядит предложение этой компании по консультированию в области развития торговых марок.

Рис. 15



Уже после выхода данного Руководства компания решила сменить название на «Топ-Менеджмент Консалт», которое также не обладает индивидуальностью, плохо запоминается и в виде аббревиатуры (ТМ-Консалт) вводит в заблуждение потребителей, т. к. ассоциируется с консалтингом по торговым маркам. Кроме того, создав несколько торговых марок («ТМ-Консалт», «Контур-ТМ», «ТМ-Пер-сонал», группа компаний «ТМ-Консалт»), компания значительно затруднила идентификацию для своих клиентов.

Другим примером неосмотрительного выбора названия может служить название PR Service Group (PRSG). Это название имеет следующие недостатки:

- PR Service Group – описательное наименование, которое не выделяется из массы аналогичных и не запоминается;
- будучи описательным наименованием, PR Service Group не подлежит регистрации в качестве товарного знака;
- на сайте фирмы декларируется, что ее конкурентным преимуществом является креативный подход. Но при этом название PR Service Group совершенно не несет в себе этого послания (и, на взгляд авторов, несет противоположное послание: в нем зафиксирована только бюрократическая мысль о некой структуре – то ли о группе сервисных компаний, то ли о сервисной группе при более крупной структуре);
- аббревиатура PRSG непроизносима ни на английском, ни на русском языках и не запоминается;
- после основания фирмы появился стандарт мобильной связи GPRS. Аббревиатура PRSG не может ужиться с GPRS в одной ячейке памяти клиентов фирмы;
- на российском рынке работает компания со схожим названием —RPRG (Russian Public Relations Group).

Пожалуй, самый простой тест на удачность выбора этого названия заключается в следующем. Попробуйте сказать: «Здравствуйте, я из ПРСГ». Все сразу становится на свои места.

**Co-branding.** При слиянии равных по силе компаний необходимо использовать co-branding, при котором в новой марке сохраняются два прежних названия. Так произошло при слиянии Price Waterhouse и Coopers&Lybrand в PricewaterhouseCoopers. При этом был установлен абсолютный рекорд по количеству букв в названии: двадцать две. Если же более сильная компания поглощает меньшую, в использовании co-branding'а нет никакой необхо-

димости. Так, при поглощении компанией Price Waterhouse системного интегратора LVS имя LVS больше не использовалось в маркетинговых программах.



## 13. Ценообразование

*Бесплатные советы часто обходятся слишком дорого.  
Неизвестный автор*

*Познакомившись с этой главой, вы получите информацию о принципах и методах формирования стоимости консалтинговых услуг. Вы узнаете, почему стоит избегать «круглых» цифр при назначении цены и как выбрать правильную тактику переговоров о стоимости вашей работы, почему на рынке некоторых типов консалтинговых услуг низкая ценовая эластичность и по каким причинам вам никогда нельзя демпинговать.*

Какой бы известной ни была ваша компания и как бы ни нужны были клиенту ваши услуги, если вы установите на них неверную цену, вы потеряете заказ. Если вы назовете слишком большую цифру, которая, по мнению клиента, будет превышать полученные им выгоды и выходить за рамки его бюджета, вы не получите контракт. Если же у клиента сложится впечатление, что заявленный вами гонорар слишком низок, а потому говорит об отсутствии у вас достаточных знаний и профессионализма, то контракт также не будет получен.

Вам необходимо всегда помнить, что адекватность той или иной цены определяется не вами, а вашим клиентом. Вы также должны четко понимать то, что продаете не активы, которые в случае неудачи могут быть перепроданы, а нечто неосязаемое: свои знания и опыт, которые выражаются в обещании решить проблему клиента. Этот факт имеет и еще одно важное следствие: никогда не начинайте работу без получения предварительной оплаты, т. к. вы продаете невозможный ресурс, а именно – свое время.

Необходимо особенно тщательно подходить к ценообразованию еще и потому, что ни одна консалтинговая компания не может вести неограниченное количество проектов одновременно. Если вы беретесь за проект, то это значит, что, пока вы не доведете его до конца, вы не сможете взять новый. Поэтому первоочередной задачей маркетологов консалтинговых компаний является поддержание оптимально высоких цен. Как показывает анализ, повышение цены оказывает большее влияние на прибыльность компании, чем рост объемов реализации или рост доли рынка<sup>32</sup>.

Для установления оптимальных цен необходимо отказаться от традиционного затратного подхода, при котором к себестоимости прибавляются накладные издержки и норма прибыли, после чего устанавливается окончательная цена. Правильный подход предусматривает сбор и анализ информации о природе взаимосвязей цены и спроса, цен конкурентов и динамики издержек в долгосрочном периоде. Проще говоря, сфокусируйтесь не на своих издержках, а на ценности и выгодах, получаемых клиентом.

Никогда не спешите называть стоимость проекта при первой встрече. Для назначения оптимальной цены вам необходимо более подробно ознакомиться с вашим клиентом, с проблемами, которые предстоит решить, со сроками, которые потребуются для выполнения работы. Вам необходимо соотнести время, которое будет затрачено на проект, с текущей загрузкой ваших консультантов. Только после внимательного ознакомления со всеми фактами предлагайте окончательную цену, оставляя себе возможность для отступления, т. к. практически всегда в процессе переговоров клиенты торгуются, и это нормально. Однако ни при каких обстоятельствах вы не должны снижать цену более чем на 40% от первоначальной. При этом любое изменение цены должно быть обосновано, например: ваша работа будет стоить на 10% меньше, но при этом сотрудники клиента будут участвовать в сборе информации по вашему заданию.

---

<sup>32</sup> Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. – СПб.: Питер, 2001, стр. 341.

Если ваш вид консалтинга допускает разбиение услуги на отдельные части с получением промежуточных результатов, вы можете воспользоваться этим при торговле. Если вы видите, что клиент не готов платить полную цену за весь комплекс услуг, разделите свою работу и гонорар на этапы, оставив клиенту возможность «выхода» из проекта после завершения каждого из этапов. Выполнив часть работ и зарекомендовав себя с положительной стороны, вы сможете получить заказы и на оставшиеся услуги.

Избегайте «круглых» цифр при назначении цены. Встречая такие цифры, клиент всегда подозревает, что округление произошло не в его пользу. Наша практика показывает: чем менее «круглая» цена, тем с большим доверием клиент к ней относится.

В силу специфики природы консалтинговых услуг ценовая эластичность на рынке низкая. Это происходит по ряду причин.

Покупатели не обладают всей полнотой информации об услугах и ценах. Клиентам достаточно трудно провести сравнительный анализ рынка консалтинговых услуг. В отличие от стандартных методов, принятых на товарных рынках, здесь невозможно производить контрольные закупки, анализировать образцы и т. д.

Высока стоимость переключения на другого консультанта. Клиенту, уже однажды заплатившему за то, чтобы консультант познакомился с его бизнесом, а также предоставившему ему конфиденциальные документы, трудно менять его на других консультантов.

Очень велик риск покупки некачественной услуги. Это связано с неразвитостью рынка и спецификой услуг.

Целевой сегмент потребителей считает, что марка характеризуется высокой добавленной стоимостью, что выгодно отличает ее от товаров-конкурентов.

Ценовая эластичность внутри сегмента обычно значительно выше, чем между различными сегментами. Это значит, что конкуренция между PwC и KPMG может быть ценовой, а между KPMG и средней российской аудиторской компаний – не может. В случае, если PwC снизит цены на услуги, то она скорее привлечет клиентов из среднего сегмента, нежели получит клиентов KPMG. И наоборот, если BCG Profit Technology поднимет цену на услуги до уровня BCG, то она не получит клиентов из высшего сегмента, а, скорее, потеряет своих. Можно привлечь потребителей из низкого сегмента к приобретению более качественных услуг путем снижения цен, а не наоборот.

Для обоснования стоимости работ некоторые консалтинговые фирмы применяют искусственно сконструированные коэффициенты, связывающие расходы на консалтинг и прибыль, полученную клиентом от их работы.

**Индекс успешности проектов.** При переговорах о стоимости работы вы можете использовать «индекс успешности проектов». Этот искусственно рассчитываемый вами индекс равен отношению величины ежегодного роста акций ваших компаний-клиентов к индексу роста фондового рынка. Например, если индекс РТС вырос с начала года на 25%, а сводный индекс акций компаний – ваших клиентов – на 50%, то «индекс успешности» равен двум. Этот показатель указывает на то, что вы работаете только с первоклассными компаниями и ваша работа приносит ощутимую пользу. В случае, если акции ваших клиентов не котируются на фондовом рынке, можно использовать данные о росте объема производства по отношению к росту ВВП. Ниже приведен пример использования Bain&Company такого индекса (см. рис. 16)<sup>33</sup>.

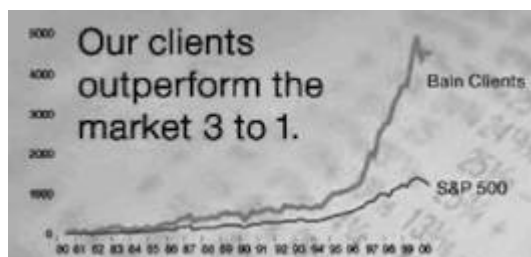
**Никогда не пытайтесь демпинговать.** В этом случае вы потеряете лицо в профессиональном сообществе, получите брэнд «дешевого консультанта» и навсегда останетесь с низкими ценами. Снижение цен не принесет вам новых клиентов, а переместит вас в более дешевый сегмент. Кроме того, низкие цены могут отпугнуть серьезных клиентов, т. к. цена

---

<sup>33</sup> Источник: Bain&Company.

зачастую является подсказкой, говорящей о качестве услуги. Вам ни в коем случае нельзя делать никаких скидок. Клиенты могут воспринять это как следствие ухудшения качества услуги.

Рис. 16



### Формы установления цен на услуги

Вопрос о формах установления гонораров за консалтинговые услуги рассматривается во множестве исследований, поэтому мы лишь вкратце остановимся на описании основных подходов. В мировой практике приняты четыре основные формы установления цены на консалтинговые услуги:

**Почасовая оплата.** При почасовой оплате сразу же оговаривается стоимость человеко-часа консультантов различной квалификации и приблизительный объем работ. Многим клиентам психологически трудно платить по \$50-100 за час работы специалиста, поэтому чаще всего почасовой гонорар применяется, когда работа над проектом занимает несколько недель. Обычно клиенты не соглашаются на такую форму оплаты при более длительном проекте, предпочитая устанавливать фиксированную оплату. Более того, клиентам трудно проконтролировать, сколько часов вы реально потратили на проект, что практически всегда создает напряженность.

Кстати. Никогда не пытайтесь взять деньги с клиентов за работу, во время которой вы, знакомясь с проблемами предприятия, пытаетесь продать свои услуги. Это прямой путь к потере заказа.

### Фиксированная оплата за проект.

В практике консалтинга все чаще используется именно этот способ установления стоимости работ, при котором стоимость проекта оговаривается сразу же. Многие крупные компании, традиционно использовавшие почасовую оплату, переходят на фиксированную форму оплаты. Это помогает и клиентам, и консультантам контролировать свои бюджеты. Однако такая форма оплаты неприемлема в случае, если результаты проекта больше зависят от клиента, чем от конкурента, например в случае с реструктуризацией предприятия.

### Оплата как процент от результата.

Иногда клиенты предлагают консультантам форму оплаты, зависящую от результата реализации проекта, например как процент от полученной прибыли. Теоретически такая форма оплаты является идеальной, однако, авторы считают, что в большинстве случаев такая форма оплаты должна отклоняться консультантами по следующим причинам:

– вам платят за совет, но ответственность за его реализацию полностью лежит на клиенте, а не на консультанте;

– для того чтобы определить, получил клиент прибыль или убыток, вам необходим независимый арбитр, например аудитор. Найм независимого аудитора потребует и времени, и денег. В современных российских условиях, с двойным учетом, установить, получил ли клиент прибыль или убыток, вообще невозможно;

– зачастую советы консультантов позволяют избежать ошибок и предотвратить неверные действия. В таком случае консультант не приносит прибыли, но помогает избежать

убытков, что не менее важно. Однако при этом почти невозможно количественно оценить вклад консультанта;

- эффект от работы консультанта может быть получен только через некоторое время, в течение которого его работа остается неоплаченной;

- перед началом проекта практически невозможно достаточно точно количественно оценить величину будущей прибыли или другой выгоды клиента;

- комбинированная форма оплаты. В российских условиях зачастую используется комбинированная форма оплаты, когда, например, консультант получает гарантированную базовую оплату и премию за результат.

Несмотря на то что крупные компании при оплате своих услуг всегда придерживались политики «только наличные», рынок меняется и диктует свои правила. В разгар технологического бума конца 90-х годов McKinsey запустила программу «услуги в обмен на акции», в рамках которой принимала в счет оплаты своей работы акции клиентов из высокотехнологичных отраслей. Тем самым компания нарушила один из основных принципов консалтинга – независимость от клиента, т. е. правило объективности. Довольно скоро эта программа была свернута. Можно сказать, что компания A.D. Little разорилась в 2001 году после неудачного инвестирования в акции технологических компаний – своих клиентов.

## 14. Типичные ошибки в маркетинге консалтинговых услуг

*Каждому человеку свойственно заблуждаться, но упорствовать в заблуждениях свойственно только глупцу.*

*Марк Тулий Цицерон*

*Не ошибается только тот, кто ничего не делает. Но и ничего не делать – ошибка.*

*Эмиль Кроткий*

*Прочитав данную главу, вы сможете лучше понять, как и почему консультанты ошибаются при продвижении своих услуг. Почти вся глава состоит из конкретных примеров из практики консалтинговых компаний.*

Наиболее распространенные ошибки в маркетинге консалтинговых услуг связаны с попытками прямого переноса в него приемов и методов маркетинга, свойственных товарным рынкам. Среди особенно ярких примеров можно отметить применение дисконтных карт и купонов, дающих право скидки, прямую массовую рекламу, безличную рассылку предложений и др.

**Невнимательное отношение к конкурентам.** Директор по маркетингу одной уважаемой компании говорил: «Я не боюсь своих конкурентов», – и отвергал любую информацию о своих прямых конкурентах. Через полгода после этого разговора группа ведущих консультантов компании перешла к его прямому конкуренту. Действительно, бояться конкурентов не следует, но обязательно надо отслеживать информацию о них. Подробнее о том, как избежать этой ошибки, см. в разделе, посвященном отделу аналитики.

**Отсутствие реакции на появление отрицательной информации о компании.**

Несколько лет назад в Сети появился достаточно остроумный анекдот о непрофессиональной работе консультантов одной известной международной компании. Маркетологи этой компании никак не отреагировали на него, и теперь этот анекдот является основным примером, описывающим непрофессиональную работу консультантов, причем в связи с ним обязательно упоминается имя этой компании.

В общем виде реакция или ее отсутствие на отрицательную информацию о компании зависит от того, на каком уровне и от кого она прозвучала. Если это постинг обиженных конкурентов в Интернете, то его можно проигнорировать, если же это публикация в СМИ, то необходимо разбираться и реагировать, вплоть до судебного разбирательства.

**Необоснованное сочетание различных видов консалтинга.** Очень часто совмещение разных видов консультирования в рамках небольшой фирмы выглядит пародией на «Большую пятерку», например совмещение управленческого и кадрового консалтинга. Такое совмещение в глазах клиента может выглядеть случайным и дает повод клиентам подозревать консалтинговую фирму в непрофессионализме по всем направлениям.

**Невнимательное отношение к собственной рекламе.** Необходимо отслеживать все появления вашей рекламы. В противном случае может произойти следующее:

- реклама может не выйти оговоренное число раз;
- она может попасть в область полиграфического брака;
- принятая по телефону текстовая реклама может содержать искажения;
- реклама, сверстанная в рекламном агентстве «на потоке», может существенно отличаться от желаемой;

– баннерная реклама, размещенная в электронных СМИ, может искажаться или вообще отсутствовать при распечатке статей из этих СМИ.

PwC, размещая баннерную рекламу в электронном издании «Ведомостей», не проследила за этим, и при печати материалов газеты баннер компании отсутствовал на странице.

**Неверный выбор носителей рекламы.** Целевые группы консультантов редко читают газеты и смотрят телевизор и, вообще, чертовски невосприимчивы к любого рода рекламе. Исходя из этого, вам нужно особенно тщательно подходить к выбору носителей рекламы. Некоторые консалтинговые компании, копируя приемы маркетинга товарного рынка, заходят слишком далеко. Авторам, например, приходилось встречать в московском метро стикеры, рекламирующие услуги по оценке одной довольно известной консалтинговой компании. Существует достаточно распространенное заблуждение, что клиенты консультантов слушают «говорящее радио» (типа «Эха Москвы» или «Маяка») во время поездок в автомобиле или читают специальные «летные» журналы («Мир Аэрофлота» и др.) в самолетах. Но это не так: даже в машине и во время перелетов они работают.

**Отсутствие контроля над источниками поступления заказов.** Достаточно часто консалтинговые компании лишь весьма приблизительно знают, откуда приходит новый бизнес, как то или иное мероприятие повлияло на привлечение клиентов. В целом маркетинг похож на инвестиционную деятельность. А для того чтобы оценивать эффективность инвестиций, необходимы точные данные.

## Часть 3

# Стратегический маркетинг для консалтинговых компаний

## 15. Пример разработки стратегии

*Если ты не знаешь, куда плывешь, то ни один ветер не будет тебе попутным.*

**Сенека**

*Компании, не имеющие стратегии, – это лишь набор активов, обремененных обязательствами.*

**А. Идрисов**

*В данной главе рассмотрены базовые конкурентные стратегии, применимые к рынку консалтинговых услуг. Прочитав ее, вы получите ответы на вопросы: чем отличается стратегия от операционной эффективности, как за счет удачного выбора стратегии «Большая пятерка» создала в России рынок ценной в миллионы долларов? Как формировать свой портфель, какие преимущества и недостатки у универсальных и специализированных компаний и что такое партизанская война на рынке консалтинговых услуг?*

В теории стратегический план развития компании основывается на анализе рыночной ситуации и возможностей, определяет долгосрочные задачи и перспективы развития. Но на практике зачастую стратегию консалтинговых компаний их руководители формулируют в классических терминах: «Не хочу быть черной крестьянкой, хочу быть столбовою дворянкой!». Руководители консалтинговых фирм, сформулировав такого рода «стратегию», начинают задумываться о тех практических шагах, которые должны помочь в осуществлении подобного перехода: дать ли рекламу формата 1/128 в «Коммерсанте» или 1/64 в «Ведомостях»? Сделать ли буклет на 8 страницах или на 12? Заказать ли ручки с логотипом по \$1,24 или замахнуться сразу на \$1,35?

В настоящее время лишь очень немногие российские консалтинговые компании осознанно формируют свои маркетинговые и продуктовые стратегии. Большинство компаний не сражается за клиентские заказы, а пассивно их ждет, тем самым не формируя, а разрушая рынок. Объективно более опытными в данной области маркетинга являются западные консультанты. Классический пример удержания искусственно созданного рынка по переводу бухгалтерской отчетности из российских стандартов в международные демонстрируют компании «Большой пятерки», всячески затягивая реформу российского бухучета. Таким образом, они занимают многомиллионный рынок по переводу отчетности, а российским предприятиям приходится платить за аудит по российским и международным стандартам.

Все продукты и услуги, которые вы создаете, и маркетинговые ходы, которые вы делаете для их продажи, должны являться следствием стратегии компании. Именно под стратегию необходимо формировать портфель услуг, подбирать персонал, разрабатывать рекламную кампанию, устанавливать цены, а не наоборот. При этом важно отметить, что, выбрав ту или иную базовую конкурентную стратегию, вы исключаете возможность использования других. Следование сразу нескольким стратегиям нецелесообразно и даже опасно. В рамках выбора той или иной стратегии вы в том числе должны четко определить, чем компания не должна заниматься. Этот выбор так же важен, как и решение о том, чем она должна

заниматься. Компании, не выбравшие для себя четкой стратегии, не могут выделиться среди конкурентов и имеют весьма посредственные показатели. Стараясь преуспеть во всем, такие компании делают часто разнонаправленные шаги.

Никогда нельзя смешивать оперативную эффективность и стратегию. Обе они одинаково важны, но охватывают различные вопросы. Если вы делаете то же, что и другие компании, но все же немного лучше, это значит, что ваша компания является более эффективной. Однако даже самая лучшая организация деятельности не заменяет стратегии, без которой конкуренты рано или поздно опередят вас.

Задача внедрения стратегии – это задача высшего руководства (партнеров) компании. Менеджеры более низкого уровня не владеют полным видением и надлежащим объемом информации. Для разработки стратегии в компании должна существовать группа по развитию, анализирующая внешние возможности и угрозы и создающая будущее вашего бизнеса. Важно отметить, что при стратегическом анализе никогда нельзя полагаться на субъективные мнения менеджеров, а только на объективную информацию, которую должны готовить для вас аналитики.

### **Стратегия диверсификации**

Перед любой растущей консалтинговой компанией стоит выбор: какие виды деятельности включать в перечень предоставляемых услуг? Достаточно часто помимо различных типов консалтинговых услуг портфель консалтинговых компаний содержит в себе услуги по проведению семинаров, издательский бизнес и др. Компании, претендующие на успех, должны внимательно отслеживать содержание своего портфеля, добавляя в него новые, приносящие доход услуги и изымая перестоявшие приносить прибыль. Практически перед каждым руководителем консалтинговой компании стоит вопрос, осуществлять ли все виды консалтинга своими силами или привлекать кого-то на субподряд. По этому поводу ведется множество споров, однако в настоящее время в России объективно существует тенденция к созданию универсальных компаний, т. к. для большинства клиентов более сложно и трудоемко работать с несколькими консультантами, специализирующимися на отдельных направлениях консультирования, чем с компаниями, предоставляющими широкий спектр услуг. Однако при этом важно помнить, что чем шире фокус, тем больше конкуренция.

Российские тенденции в целом соответствуют мировым, когда крупнейшие западные консалтинговые компании расширяют перечень предоставляемых услуг. Так, Ernst&Young и KPMG активно развивают новое для себя направление юридических услуг. Даже McKinsey, которая всегда предпочитала расти самостоятельно, купила в 2000 году чикагскую компанию Envison, занимающуюся консультированием в области брендинга, и технологическую компанию InfoManagement.

Цифры говорят сами за себя. В 2000 году PwC получила лишь 40% доходов от традиционных для себя видов деятельности, остальная прибыль была получена от относительно новых для PwC видов консультирования. В среднем крупнейшие компании США в 2000 году на каждый доллар, потраченный на аудит, выплатили аудирующим их компаниям 2,69 доллара в качестве услуг, не связанных с аудитом<sup>34</sup>.

В общем, существует две возможности для диверсификации услуг. Вы можете либо покупать уже работающие компании, либо растить своих специалистов, что более длительно и трудоемко, но зато и более надежно. На всем постсоветском пространстве крупные западные компании очень редко покупают локальных консультантов. Как исключение можно выделить покупку Price Waterhouse компании системного интегратора LVS, покупку Deloitte&Touche первой российской аудиторской компании СП «ДРТ/Инаудит» и покупку KPMG казахской компании «Бюро Жанат». Основная же волна поглощений российских ком-

---

<sup>34</sup> The Economist, июль 2001 г.



паний пришлось на 1993/94 год и была вызвана стремлением «Большой пятерки» к более быстрому и менее затратному росту и адаптации к российскому рынку. Несколько необычно на этом фоне выглядит продажа компанией Ernst&Young своего консалтингового подразделения французской Cap Gemini и концентрация на услугах по аудиту.

Данная стратегия, по мнению авторов, подходит для крупных национальных аудиторско-консалтинговых групп, уже имеющих устойчивую клиентскую базу, предъявляющую запросы на новые виды услуг. Для небольших компаний наиболее здоровой с точки зрения долгосрочного развития является концентрация на своих уникальных компетенциях в нескольких видах консалтинга. Однако позиция концентрации может быть выигрышна в долгосрочной перспективе, но зачастую не эффективна в оперативной деятельности. Решением данной проблемы может стать создание сети партнерских соглашений с представителями смежных отраслей консалтинга. При этом о своей позиции необходимо целенаправленно информировать клиентов. Преимуществом следования стратегии диверсификации является то, что конкурентам сложнее копировать уникальные качества компании.

С другой стороны, серьезным недостатком следования такой стратегии является реальная угроза того, что при росте бизнеса ваши сегодняшние партнеры решат создать собственные отделения, предлагающие такие же услуги. Так, компания IBS создала свой отдел консалтинга, хотя до этого сотрудничала с целым рядом консультантов по управлению.

Осознавая, что ни одна компания не может обеспечить высокое качество услуг во всех областях консалтинга, более опытные и требовательные клиенты не всегда приветствуют сотрудничество с универсальной консалтинговой компанией. Однако большинство клиентов не имеют достаточных ресурсов и компетенции для подбора нужных компаний для решения различных вопросов. В связи с этим на рынке открывается возможность для нового вида услуг по управлению консалтинговыми проектами. Функции таких консультантов схожи с функциями генерального подрядчика в строительстве. Консультанты здесь выступают подрядчиками других консультантов для выполнения задач, которые они формируют совместно с клиентом, следят за ходом выполнения проекта и отвечают за конечный результат.

Если вы проводите стратегию диверсификации, то конкурентные преимущества выбранных вами видов консалтинга должны аккумулироваться, а не приводить к вытеснению одних другими. Удачный набор видов деятельности должен обеспечивать снижение издержек, а не внутренний конфликт.

### **Стратегия лидерства по издержкам**

Учитывая экономическую природу консалтингового бизнеса, стратегия лидерства по издержкам и связанного с ним ценового лидерства неприемлема, т. к. основные издержки компания несет по управлению знаниями и оплате труда консультантов. Хорошие консультанты, способные оказывать качественные услуги, требуют высокой оплаты. Меньшие по сравнению с конкурентами издержки компания может иметь лишь за счет эффекта «кривой опыта», связанного с ростом внутренних навыков и технологизацией бизнес-процессов.

Вследствие специфики консалтингового бизнеса, в котором доля условно-постоянных расходов достаточно низка, сокращение издержек за счет роста объемов заказов незначительно. Тем не менее это не значит, что вам не нужно фокусироваться на снижении издержек. Однако, если вы по каким-либо причинам имеете более низкие, чем в среднем по рынку, издержки, вы не должны снижать цены на свою работу. Клиенты могут воспринять это как следствие ухудшения качества услуг. Подробнее об этом см. раздел «Ценообразование».

### **Стратегия дифференциации**

Стратегия дифференциации состоит в том, чтобы предлагать клиенту дополнительные услуги, которые могут быть им оценены и за которые он готов платить. Эти преимущества должны быть ощутимыми и запоминающимися. Таким образом, если ваши услуги смогут быть выделены из других, то вы получите право на ценовую прибавку.

Примером успешной реализации стратегии дифференциации является политика компаний «Большой пятерки», создавших дифференциацию на основе своей репутации, которой доверяют третьи стороны. Эта группа компаний имеет надежную защиту, т. к. добивалась такого положения на рынке в течение многих лет работы. В настоящее время у компаний «Большой пятерки» нет даже потенциальных конкурентов, способных получить заказы на аудит от российских предприятий, стремящихся выйти на западные фондовые рынки.

Старайтесь найти такие характеристики, которые важны для вашего клиента. Например, вы можете попытаться использовать тот фактор, что клиент практически всегда испытывает дефицит времени. Если вы обладаете технологией, позволяющей вам делать работу быстрее, чем ее делают конкуренты, то акцентируйте внимание ваших клиентов именно на этом.

### **Стратегия специализации (концентрации на нише)**

Данная стратегия, по мнению авторов, представляется наиболее приемлемой для небольших консалтинговых компаний. В рамках реализации этой стратегии необходимо постараться занять (либо самим создать) мало освоенные или еще не существующие рынки, которые были либо не замечены, либо проигнорированы крупными компаниями.

Альтернативным вариантом лобовой конкуренции с лидерами является специализация на сегментах уже существующих рынков или создание новых рынков и ниш. Так, «Агентство Контакт» успешно специализируется в области подбора персонала для отраслей IT&Telecom, Oil&Gas; «Про-Инвест консалтинг» – в области стратегического планирования, ВКГ Profit Technology – в сфере снижения издержек, компания «Лабрейт» – в области оценки интеллектуальной собственности, «Мариллион» – в сфере аудита страховых организаций. Все эти компании избегают лобовых столкновений с универсальными компаниями и при этом являются признанными лидерами в своих сегментах.

Немецкая компания «Обермайер» специализируется на стратегическом и проектном консалтинге и работает с аэропортами Лейпцига, Шанхая, Ганновера, российским аэропортом Толмачево. Компания Marketing & Management Services (SMC) специализируется только на консалтинге для фитнес-клубов.

В случае если вы не обладаете серьезной «финансовой подушкой», вам не стоит даже пробовать конкурировать с более сильными компаниями на их поле. Так, заранее обречены на провал попытки небольших компаний состязаться с IBM Global Service в области системной интеграции, с Ward Howell International – в области эксклюзивного поиска персонала, с «Юникон/МС» – в области общего аудита. Некоторые компании, все же пытаясь делать это, получают проблемных клиентов и проблемные заказы.

Создание нового рынка – трудоемкий и порой дорогостоящий процесс, но в ином случае вам придется конкурировать с лидерами на их же рынках. В процессе создания нового рынка вам мало помогут маркетинговые исследования и опросы клиентов, ведь вы формируете рынок или услугу, о которой потребитель еще ничего не знает. Скрытый рынок состоит из потребителей с одинаковым желанием получить нечто, что им еще никто не предлагал и что поможет решить их сегодняшние проблемы. Поэтому, приступая к разработке новых рынков, начинайте с пристального рассмотрения проблем ваших потенциальных клиентов.

В случае если вам удастся создать привлекательный рынок или открыть новую рыночную нишу, существует угроза того, что это привлечет грандов, обладающих более мощными финансовыми и интеллектуальными ресурсами. Поэтому вам нужно найти такой сегмент, который казался бы слишком незначительным и труднодоступным для того, чтобы более сильные компании ввязывались в борьбу за него. При этом, уже в самом начале своей работы занимайте позицию активной обороны, создавая барьеры на входе для потенциальных конкурентов.

*В общем случае компания может выбрать специализацию:*

– по видам услуг (executive coaching, подготовка годовых отчетов);  
– по обслуживаемому сегменту (оценка воздушного транспорта, аудит портов, подбор технического персонала);  
– по географическому признаку (попытка захватить лидерство на своем локальном рынке). Такая конкурентная позиция слаба ввиду того, что консалтинговые услуги легко могут быть оказаны в любом месте и не требуют капитального стационарного оборудования.

Специализация – достаточно непростой и смелый шаг, так как этим компания сознательно ограничивает круг своих клиентов и решаемых проблем. Однако в этом случае компания может сосредоточить все свои маркетинговые усилия на одном сегменте, сузив одновременно и круг конкурентов. Фокусируясь на клиентах из одного сегмента, например отраслевого, вы скорее добьетесь успеха, чем пытаясь обслужить все отрасли. Вы скорее добьетесь признания у целевых клиентов, которых в случае специализации вы будете знать почти поименно. При этом стратегия специализации не означает того, что вы должны будете отказываться от заказов из других сегментов. Просто все усилия стоит фокусировать в одном месте. Количество целевых сегментов определяется возможностями самой компании. В целом они должны дополнять друг друга. Например, если вы выбрали в качестве сегмента морские и речные порты, то следующим шагом может стать концентрация на аэропортах.

#### **Пример реализации стратегии концентрации на нише для консультантов по управлению**

Ниже описана схема предложения услуг и выхода на новые рынки на примере услуг по стратегическому консалтингу для профессиональных футбольных клубов. Для реализации данной стратегии необходимо провести исследование проблем потенциальных клиентов и разработать подходы и рекомендации по их разрешению. В качестве научных консультантов необходимо пригласить авторитетных экспертов из УЕФА, Профессиональной футбольной лиги (далее ПФЛ). В дальнейшем это позволит снизить критику исследования со стороны старожилов рынка и поможет приобрести авторитетных сторонников.

*В этом случае приблизительный перечень проблем может выглядеть так:*

1. Как наиболее выгодно продавать права на использование символики?
2. Как привлекать средства на покупку новых игроков?
3. Как оптимизировать операционные расходы?
4. Как добиться от спонсоров лучших контрактов?
5. Как ввести систему абонементов на матчи команды?
6. Как правильно продавать игроков на международных рынках?
7. Строить или арендовать стадион?
8. Сколько должны стоить билеты и какова оптимальная система продаж?

#### **Оценка потенциального рынка**

Потенциальными клиентами могут стать футбольные клубы (как владельцы, так и администраторы), владельцы инфраструктуры, профессиональная футбольная лига, поставщики и производители специального оборудования.

#### **Футбольные клубы**

Высшая лига — 16 клубов (средний годовой бюджет клуба \$15—20 млн.).

Первая лига – 18 клубов (средний годовой бюджет клуба \$5–6 млн.).

Вторая лига – 110 клубов.

Итого: 144 клуба.

Владельцы инфраструктуры (количество стадионов – около 50).

Производители оборудования, формы и т. д.

Потенциальным институциональным заказчиком проекта по реформированию футбольной системы может стать Профессиональная футбольная лига (ПФЛ).

Через взаимодействие с клубами можно выйти на собственников команд, которыми являются крупные предприятия («Лада» – «АвтоВаз», «Локомотив» – МПС) и администрации городов. При разработке хорошего продукта есть возможность выхода на рынки СНГ и стран Восточной Европы.

#### **Анализ конкурентов**

В рамках анализа конкурентов необходимо изучить, кто из консультантов работает в этой нише в России и на Западе.

#### **Изучение мирового опыта успешных лиг**

Для анализа возможностей развития футбольных клубов и лиги в целом необходимо изучить опыт развития и функционирования наиболее успешных футбольных лиг, а именно Англии, Германии, Италии, США.

#### **Продвижение материалов исследования**

Публикация исследования с ограниченными материалами и рассылка его всем спортивным клубам.

Пресс-конференции и другие мероприятия PR.

Профессиональный семинар совместно с ПФЛ. Можно провести целую серию семинаров, что также позволит компенсировать часть затрат на исследование.

Публикация части исследования в СМИ.

#### **Затраты на проведение исследования**

Учитывая отсутствие у российских консалтинговых компаний опыта работы в данном сегменте, затраты на исследование могут быть достаточно значительными: \$25—30 тыс. в минимальном варианте, если делать все силами своих консультантов, и \$40—60 тыс. при условии привлечения сторонних консультантов. Для оптимизации затрат некоторые части, например по трансфертной политике, можно отдать консультантам из смежных отраслей. Временные затраты составят 3-4 месяца работы команды из трех консультантов.

#### **Ожидаемые результаты**

Сделав вышеописанный проект успешным, можно переключиться на другие виды спорта, прежде всего наиболее коммерчески привлекательные – хоккей и баскетбол, и, таким образом, полностью занять нишу управленческого консалтинга для спортивных команд.

При осуществлении такого проекта компания в любом случае получит хороший PR, т. к. деятельность потенциальных клиентов активно освещается прессой.

#### **Анализ рынка управленческого консалтинга по Майклу Портеру**

*Познакомившись с этим разделом, вы узнаете, как «Модель пяти сил» Майкла Портера может быть применена к рынку консалтинговых услуг. В качестве примера приведен анализ отрасли управленческого консультирования. Вы найдете ответы на следующие вопросы: почему основная угроза консультационным компаниям исходит непосредственно от их сотрудников, которые являются основными «поставщиками» этих компаний, как глобализация влияет на развитие отрасли и почему внутренние консультанты никогда не смогут заменить независимых внешних консультантов.*

Разработка конкурентной стратегии должна исходить из природы конкуренции на рынке. Согласно теории Портера, в борьбе за долю рынка участвуют не только непосредственные конкуренты, но и поставщики, потребители и товары-заменители. Они влияют на цены, которые могут устанавливать компании отрасли, расходы, которые им придется нести, и размеры капиталовложений, необходимых для того, чтобы конкурировать в отрасли. Анализ представленных сил определяет прибыльность бизнеса. Авторы предлагают рассмотреть анализ «Модели пяти сил» Портера на примере отрасли услуг по управленческому консультированию.

Управленческое консультирование – относительно новая для России отрасль консалтинга. Начальным импульсом к использованию консультантов стала западная техническая

помощь. Многие российские консалтинговые компании и консультанты выросли именно на западных деньгах. Однако после кризиса 1998 года, а также в связи с окончанием десятилетнего периода поддержки (1990—2000 гг.) объемы технической помощи значительно сократились. Со стороны частных российских компаний устойчивый спрос на консалтинговые услуги только формируется. При этом можно отметить устойчивый рост спроса на услуги консультантов уже на протяжении нескольких лет.

*Итак, согласно модели Портера, на рынок действует пять сил:*

- 1) поставщики;
- 2) потребители;
- 3) услуги-заменители;
- 4) интенсивность внутренней конкуренции;
- 5) возможность выхода на рынок новых компаний.

Ниже описано влияние всех пяти сил применительно к управленческому консультированию.

#### **Угроза появления новых участников.**

Данная угроза обусловлена низкими барьерами на вход в отрасль и невозможностью экономии на масштабе, отсутствием сильных российских торговых марок, низкими требованиями к начальному капиталу, отсутствием какого-либо регулирования со стороны государства, низким влиянием кривой опыта. При выходе на рынок новых конкурентов существующие компании не могут ответить снижением цен с целью защиты своих позиций. Помимо этого существует угроза усиления глобальной конкуренции. В Россию, вслед за своими клиентами, могут прийти (или вернуться) те компании, которые еще не представлены на рынке (LEK/Alcar Consulting Group, London Consulting Group). Конкуренцию также могут составить консалтинговые подразделения аудиторских фирм и «новые консультанты» в области ИТ (IBM Global Services, PeopleSoft).

**Угроза со стороны услуг-заменителей.** Ошибочно будет полагать, что консультационные услуги не имеют услуг-заменителей. Многие менеджеры, осознав, что у них есть проблемы, обращаются не к консультантам, а к помощи книг, учебных курсов, нанимают новых сотрудников, обладающих, с их точки зрения, достаточной квалификацией. Довольно часто этими действиями они могут решить свои проблемы. Однако данная угроза, на наш взгляд, пока не представляет реальной опасности, хотя в случае с большими компаниями существует косвенная конкуренция со стороны внутренних консультантов. Тем не менее между внутренними и внешними консультантами существуют принципиальные различия. В статье Марка Томаса из Management Center Europe приведены следующие отличия внешних и внутренних консультантов:

*Независимые консультанты:*

- нанимаются на определенный период для принятия специфического решения;
- легко добиваются внимательного и уважительного отношения со стороны топ-менеджеров, поскольку люди склонны ценить то, за что приходится платить;
- расцениваются как специалисты и пользуются соответствующим авторитетом, поскольку нанимаются организацией, не имеющей собственных специалистов в данной области. Последнее часто связано с дороговизной знаний и навыков специалистов в некоторых областях производства;
- часто не знакомы с бизнесом клиента, которому приходится оплачивать обучение консультанта всему, что касается консультируемого бизнеса, на начальной стадии консультирования;
- являются достаточно гибким трудовым ресурсом: компания не обременена какими-либо обязательствами по отношению к нанятому консультанту по окончании консультирования;

- не имеют материальной зависимости от хода бизнеса и обладают эмоциональной свободой: консультант не инвестирует в бизнес, не связан какими-либо взаимоотношениями с другими сотрудниками организации и может быть относительно объективен и непредвзят;
- независимы: любая, даже очевидная реальность может оспариваться заинтересованными сторонами, хотя только у дирекции есть право оплачивать счета;
- не всегда вынуждены иметь дело с последствиями собственных решений;
- способны ввести клиента в определенную зависимость от своих услуг по принципу «мы не можем без вас обойтись»;
- их услуги являются их бизнесом, следовательно, продавая время и рабочий потенциал своих людей, они, как правило, заинтересованы в максимизации прибыли.

*Внутренние консультанты:*

- являются сотрудниками организации, работают на нее полное время;
- обычно разбираются в тонкостях бизнеса своей компании намного лучше независимых консультантов;
- обычно являются сотрудниками отделов информационных технологий, развития и обучения;
- должны пересмотреть внутренние взаимоотношения, круг обязанностей и связи в компании – обеспечить переход от ориентации на коллег к ориентации на клиента. Им следует осуществлять данный процесс достаточно тщательно, чтобы избежать разочарования и недовольства со стороны топ-менеджмента;
- знакомы с внутренней культурой и складом отношений в своей организации;
- способны отождествлять себя с организацией и принимать ее цели: как полноправные сотрудники, они преданы своей компании;
- склонны зависеть от взаимоотношений внутри компании, что может негативно сказаться на их объективности;
- вынуждены пожинать плоды собственных решений и советов, поскольку остаются в компании, в то время как независимые консультанты покидают ее;
- способны передавать свои знания и опыт другим членам компании.

При всех исключительных свойствах внешнего консалтинга все же существует вероятность, что при сохранении тенденций глобализации крупные транснациональные компании будут создавать собственные консалтинговые подразделения. Частично это будет происходить за счет внутренних ресурсов, частично либо за счет покупки консалтинговых компаний целиком, либо путем привлечения ведущих консультантов. Таким образом, существует вероятность, что в будущем крупные заказчики будут все реже и реже нуждаться в консультационной помощи извне.

**Угроза усиления рыночной власти покупателей.** Такая угроза существует в случае, если у компании есть несколько ключевых клиентов, от которых зависит значительная доля продаж. В наибольшей степени такой угрозе подвержены консалтинговые компании, созданные при крупных промышленных группах и обслуживающие их интересы.

С другой стороны, не защищены от подобной угрозы и независимые компании, имеющие значительные пакеты заказов от крупных клиентов. Так, многие крупные холдинги, раньше пользовавшиеся услугами внешних консультантов, создают внутренние консалтинговые подразделения. Например, свои хэдхантинговые структуры имеют группа «Интеррос», IBS и другие крупные компании. Для потребителей консалтинговых услуг это своего рода «интеграция назад», позволяющая им экономить на услугах внешних консультантов.

**Угроза усиления рыночной власти поставщиков.** В явном виде такая угроза отсутствует. Основным поставщиком компании являются ее же консультанты, которые, как наемные рабочие, объективно представляют менее организованную силу, чем компания. В подтверждение этому можно отметить, что в России (как, впрочем, и во всем мире) не суще-

ствует сколько-нибудь серьезных профессиональных объединений консультантов, защищающих их права перед работодателями. Все попытки создать подобные объединения были провалены. Опасность того, что ключевые консультанты уйдут или затребуют слишком высокую ставку, существует, в основном, для небольших компаний. В консультационной практике существуют прецеденты, когда консультанты из ведущих компаний переходили в штат своих клиентов (в 2001 году партнер PwC Леонид Богуславский перешел на работу к клиентам компании – в фирму ru-Net; в 2000 году восемь из пятидесяти сотрудников московского офиса McKinsey ушли в новую интернет-компанию). Однако даже уход группы ведущих сотрудников не является критичным фактором для устойчивых консалтинговых компаний, имеющих отработанные процедуры консультирования, сильный брэнд и технологии работы с персоналом. В консалтинге традиционно достаточно высока текучесть кадров, достигающая 20% в год, и поэтому вся система взаимодействия с персоналом настроена именно на такую форму работы.

Существуют и другие прецеденты, когда из крупных консалтинговых компаний уходит целая команда консультантов, создавая конкурирующую фирму. Так, ушедшая из компании «Юникон/МС» группа консультантов создала фирму «Современные бизнес-технологии», из которой, в свою очередь, выделилась новая компания – «Развитие бизнес-систем». По некоторым данным, именно эти две компании в настоящее время и создают значительную конкуренцию «Юникон/МС».

Российская практика не уникальна. Так, в 1973 году бывшим консультантом BCG была создана компания Bain&Company, составившая впоследствии значительную конкуренцию самой BCG. В свою очередь, из McKinsey выделились A.T. Kearney, Ward Howell International и еще множество менее известных компаний.

Защитой от такой угрозы являются вложения в брэнд, введение системы партнерства, позволяющей удерживать ведущих консультантов, а также техно-логизация процедур оказания услуг, т. е. отделение услуги от сотрудников.

**Угроза интенсивного соперничества внутри отрасли.** В настоящее время на рынке много агрессивных сильных конкурентов. Компании из смежных отраслей (аудит, IT-консалтинг, банки) создают свои подразделения управленческого консультирования. Однако в целом отрасль находится в фазе роста, и объем рынка растет темпами, опережающими возникновение новых компаний. Многие российские предприятия вообще никогда не пользовались услугами консультантов по управлению и поэтому имеют различные ожидания от работы с консультантами.

*Таким образом, наиболее критичными силами для управленческого консалтинга как отрасли являются: угроза со стороны поставщиков (консультантов), угроза вторжения новых участников и связанная с ней угроза усиления внутренней конкуренции. В меньшей степени на отрасль влияет власть потребителей. И совсем незначительна угроза появления услуг-заменителей.*

## Приложение

*Пусть не говорят, что я не сказал ничего нового. Само расположение глав уже ново.*  
**Блез Паскаль**

*Авторы будут считать свою задачу выполненной, если их читатели в результате внимательного изучения данного Руководства и применения описанных в нем приемов получают для своих компаний в 2003 году хотя бы несколько дополнительных заказов на сумму двух-трехмесячной выручки. Кроме того, авторы рекомендуют своим читателям уже в 2003 году начать формирование долговременной маркетинговой и рекламной стратегии, которая должна привести к увеличению оборотов компании в 2004-м на 30—50% и заложить фундамент успешного развития на следующие годы.*

### **Об авторах**

Авторы – Михаил Иванов и Михаил Фербер – в настоящее время консультируют ведущие консалтинговые компании в области постановки систем маркетинга. До этого в течение семи лет работали консультантами, возглавляли консалтинговые компании и имели возможность наблюдать практически всю историю становления этой отрасли в России. В настоящее время, выйдя из консалтингового бизнеса, авторы решили оформить свой опыт и знания в виде «Руководства по маркетингу консалтинговых услуг». Занимая позицию «над рынком», то есть не участвуя непосредственно в работе консалтинговых компаний, получили право критически оценить и собственный, и чужой опыт в этой области.

### **Михаил Иванов**



В консалтинге с 1996 г. Начинал работать в «Национальном агентстве оценки» в департаменте франчайзинга, затем – в Институте экспертизы рынков и содействия инвестициям (РИЭРСИ). Прошел всю карьерную лестницу от клиент-менеджера до руководителя компании. Работал в фонде «Институт прямых инвестиций», занимаясь развитием региональной сети компании, в Министерстве экономического развития и торговли (департамент инвестиционной политики). В настоящее время работает независимым консультантом по маркетингу консалтинговых услуг.

### **Михаил Фербер**



Занимается консалтингом с 1994 года. Начинал в фирмах «Юна+» и «Аргус-софт» в качестве консультанта по информационным технологиям. С 1997 по 2001 г. работал в Институте экспертизы рынков и содействия инвестициям (РИ-ЭРСИ) в качестве руководителя



отдела сбыта, руководителя отдела маркетингового консультирования. В 2000—2001 гг. консультировал ряд интернет-проектов.

### **Список западных книг по маркетингу консалтинговых услуг**

В процессе работы над Руководством авторы столкнулись с тем, что какие-либо серьезные публикации на тему маркетинга консалтинговых услуг существуют только на Западе. Мы подготовили для своих читателей небольшую подборку литературы последних десяти лет, доступной на сайте [www.amazon.com](http://www.amazon.com). Некоторые из перечисленных ниже книг (выделены курсивом) были переданы авторами в дар Всероссийской библиотеке иностранной литературы 14 февраля 2002 года.

1. Holtz Herman. *Advice, a High-Profit Business: A Guide for Consultants and Other Entrepreneurs*
2. Sheth Jagdish, Sobel Andrew. *Clients for Life: How Great Professionals Develop Breakthrough Relationships*
3. O'Shea James, Madigan Charle. *Dangerous Company. The Consulting Powerhouses and the Businesses They Save and Ruin*
4. Hayden C. J. *Get Clients Now!: A 28-Day Marketing Program for Professionals and Consultants*
5. Weiss Alan. *How to Establish a Unique Brand in the Consulting Profession: Powerful Techniques for the Successful Practitioner*
6. Preddy Shan. *How to Market Design Consultancy Services: Finding, Winning and Keeping Clients*
7. Connor Dick. *Increasing Revenue from Your Clients*
8. Burton Mary T., Whitfield Donna. *Insider's Guide to Direct Marketing*
9. Maister David H. *Managing the Professional Service Firm*
10. Connor Dick. *Marketing Your Consulting and Professional Services*
11. Weiss Alan. *Million Dollar Consulting: The Professional Guide to Growing a Practice*
12. Kempainen Rudolph. *Power Consulting: Using the Media to Expand Your Business*
13. D'Angelo Brody. *Power Marketing for Consultants: 142 Insider Marketing Secrets Used by the Nation's Top Consultants*
14. O'Neil Paul. *Selling Services: Marketing for the Consulting Professional (Psi Successful Business Library)*
15. Schrello Don M. *The Complete Marketing Handbook for Consultants*
16. Holtz Herman R. *The Consultant's Guide to Newsletter Profits*
17. Franklin Reece. *The Consultant's Guide to Publicity: How to Make a Name for Yourself by Promoting Your Expertise*
18. Greenbaum Thomas L. *The Consultant's Manual: A Complete Guide to Building a Successful Consulting Practice*
19. Weiss Alan. *The Consultant's Treasury*
20. Hendricks Edward D. *The Insider's Guide to Consulting Success: Insights and Advice from an Industry Insider*
21. *The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm* by Ethan M. Rasiel, Paul N. Friga
22. Rasiel Ethan M. *The McKinsey Way*
23. Weiss Alan. *The Ultimate Consultant: Powerful Techniques for the Successful Practitioner*

### Дополнительные источники информации о рынке консалтинговых услуг

Источник	Описание
<a href="http://www.DavidMaister.com">www.DavidMaister.com</a>	Сервер ведущего мирового эксперта в области управления консалтинговыми компаниями
<a href="http://www.summitconsulting.com">www.summitconsulting.com</a>	Отдельные главы из книг по маркетингу консалтинговых услуг Алана Вейса
<a href="http://www.consultingcentral.com">www.consultingcentral.com</a>	Ж. Консалтинг
<a href="http://www.kennedyinfo.com/mc/krsglobaltoc.html">www.kennedyinfo.com/mc/krsglobaltoc.html</a>	Ежегодное глобальное исследование о консалтинговых фирмах. Цена: \$3995
<a href="http://www.cfin.ru">www.cfin.ru</a>	Каталог консалтинговых компаний. Сборник статей по проблемам управленческого консалтинга
<a href="http://www.raexpert.ru">www.raexpert.ru</a>	Рейтинги консалтинговых фирм

### Время возникновения ведущих международных аудиторских и консалтинговых компаний

Компания	Год образования
Foster Higgins	1845
Sedgwick	1858
Price Waterhouse	1849
Arthur D. Little	1886 – 2002 (?)
William Barclay Peat&Co, позже вошла в KPMG	1870
Arthur Andersen	1913 – 2002 (?)

*продолжение*

Компания	Год образования
Booz-Allen Hamilton	1914
Buck Consultants	1916
Ernst&Young	1903
A.T. Kearney	1926
McKinsey&Co	1926
Towers Perrin	1934
Kurt Salomon Associates	1935
Hewitt Associates	1940
The Boston Consulting Group	1963
The Wilkerson Group (Now IBM Consulting)	1967
Gap Gemini Sogeti	1968
Bain&Company	1973
Braxton Associates, позже PwC Consulting, позже Braxton	1977
Monitor Company	1983
The LEK Partnership	1983

*Источник:* Kennedy Research Group, данные компаний.

*Примечание.* В таблице представлены данные о времени создания ведущих международных консалтинговых компаний. Авторам не удалось собрать аналогичную объективную информацию о российских компаниях, т. к., по нашим данным, те даты, которые они декларируют на своих официальных сайтах, не соответствуют действительности.

#### Переименования консалтинговых компаний

№ п/п	Новое название	Старое название	Дата переименования
1	А. Т. Kearney	McKinsey, Kearney Co.	1946
2	ФБК	Контакт	1995
3	Современные технологии консалтинга (СТК)	Оценка-Сервис	1998

*продолжение*

№ п/п	Новое название	Старое название	Дата переименования
4	Национальное агентство оценки и консалтинга	Национальное агентство оценки	1999
5	Accenture	Andersen Consulting	2000
6	BC Оценка	BC&BC	2000
7	Andersen	Arthur Andersen	2001
8	БКГ менеджмент консалтинг	Бизнес Консалтинг Групп	2001
9	БКГ	БКГ менеджмент консалтинг	2002
10	BKG Profit Technology	БКГ	2002
11	Braxton	Deloitte Touche Consulting	2002
12	Monday	PwC Consulting	2002
13	Топ Менеджмент Консалт	КонтурТМ	2002
14	БДО Интернешнл	БДО Биндер Аудит и Консалтинг	2002
15	САЛАНС	Саланс Герцфельд и Гейлбронн	2002
16	William M. Mercer	Mercer Human Resource Consulting	2002
17	BearingPoint	KPMG Consulting	2002
18	Аксион Консалтинг	ЦентрИнвест консалтинг	2002
19	RightON Аудит	Группа Поддержки Бизнеса (ГПБ)	2002

## Список использованной литературы

1. Агрессивный маркетинг, или Партизанская война в малом бизнесе. Сборник переводов. – С.: Самарский дом печати, 1992.
2. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия. – М.: Инфра-М, 1999.
3. Викентьев И.Л. Приемы рекламы и public relations. – СПб.: Триз-шанс, Бизнес-Пресса, 1998.
4. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. – СПб.: Питер, 2001.
5. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии. – М.: АСТ, 2001.
6. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер, 1999.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Коруна, Литера плюс, 1994.
8. Кретов И., Викторов С. Международный маркетинг на рынке услуг. – М.: Всероссийская академия внешней торговли, 1997.
9. Критсотакис Я. Торговые ярмарки и выставки. Техника участия и коммуникации. – М.: Ось-89, 1997.
10. Кросман Ф. Как заработать на консалтинге. – СПб.: Питер, 2000.
11. Морозова И. Слагая слоганы (изд. 2-е исправленное). – М.: Рип-холдинг, 2001.
12. Песоцкая Е. Маркетинг услуг. – СПб.: Питер, 2000.
13. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2000.
14. Прингл Х., Томпсон М. Энергия торговой марки. – СПб.: Питер, 2001.
15. Пятенко С.В. Организация работы аудитора и консультанта. – М.: ФБК-Пресс, 2001.
16. Райс Эл, Тракт Д. Маркетинговые войны. – СПб.: Питер, 2001.
17. Росситер Дж. Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. – СПб.: Питер, 2001.
18. Томпсон А.А., Стиркленд А. Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Юнити, 1998.
19. Управленческое консультирование / Под ред. М. Кубра. – М.: Интерэксперт, 1992.
20. Чармэссон Г. Торговая марка: как создать имя, которое принесет миллионы. – СПб.: Питер, 1999.
21. Шааф Ф. Спортивный маркетинг. – М.: Филинь, 1998.
22. Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних компаний. – М.: Республика, 1995.
23. Maister David H. Managing professional service firm.
24. Weiss Alan. Million Dollar Consulting: The Professional's Guide to Growing a Practice.
25. Kemppainen Rudolph. Power Consulting: Using the Media to Expand Your Business.
26. Greenbaum Thomas L. The Consultant's Manual: A Complete Guide to Building a Successful Consulting Practice.
27. Rasiel Ethan M. The McKinsey Way.

*При работе над Руководством были использованы материалы компаний VKGProfitTechnology – «Новости консалтинга» и «Юникон/МС» – «Новости рынка», за что авторы выражают им благодарность.*