

**Д.Х. Набиев, д.э.н., доцент,
З.А. Алиева, магистр, ТГЭУ**

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КОНСАЛТИНГА

Положительные результаты развития национальной экономики, отдельно были отмечены в докладе Президента Республики Узбекистан «Наша главная цель – решительно следовать по пути широкомасштабных реформ и модернизации страны», посвященного итогам социально-экономического развития страны в 2012 году и важнейшим приоритетам развития страны на 2013 год. По итогам 2012 года практически по всем макроэкономическим показателям достигнуты устойчивые высокие темпы роста. «Темпы прироста внутреннего валового продукта составили 8,2 процента, объемы производства промышленной продукции – 7,7 процентов, сельского хозяйства – 7 процентов, розничного товарооборота – 13,9 процентов, а удельный вес сферы услуг в ВВП составил 52 процента»¹.

Особенное внимание в развитии сферы услуг уделяется развитию новых видов услуг, в частности, консалтинговых услуг, и, соответственно, развитию деятельности компаний, предоставляющих эти виды услуг.

Консалтинг в рыночной экономике выступает в форме предпринимательской деятельности (бизнеса). В этом аспекте можно дать ему следующее определение: «консалтинг – это предпринимательская деятельность, направленная на предоставление независимых советов и помощи по вопросам организации и управления бизнес-деятельности» [2].

Главным предметом в консалтинге является процесс производства и продажи продукта под названием «консультационная услуга». Этот процесс осуществляется путем взаимодействия субъекта и объекта консультирования. Субъектом является консультант, объектом – клиент (организация и ее проблемы).

Таким образом, консалтинговая услуга, с экономической точки зрения является интеллектуальным продуктом, в покупке которого должен быть заинтересован потребитель. При этом главным является способность компании дать потребителю необходимую ему услугу с точки зрения качества и цены. Отсюда ясна ключевая роль маркетинга в организации консалтинговых услуг. В этой связи в данной статье мы попытались выделить особенности консалтинговых услуг с позиции маркетинга и охарактеризовать с учетом этих особенностей маркетинговое планирование и управление консалтинговыми услугами.

Основной проблемой в маркетинговом подходе планирования и управления консалтинговой компанией в настоящее время является перенос приемов и методов маркетинга товаров на услуги. Это, в свою очередь, приводит к неучету специфики консалтинговых услуг, и, соответственно, меняет суть процесса консультирования.

¹ Каримов И.А. Наша главная цель – решительно следовать по пути широкомасштабных реформ и модернизации страны. // Народное слово, 19 января 2013 года.

Маркетинговое определение консалтинговой деятельности должно включать идею о том, что управленческое консультирование направлено на удовлетворение потребности клиента:

- **в быстром решении проблем его бизнеса за счет развития и внедрения новых управленческих систем;**
- **в развитии его знаний, умений и навыков;**
- **в долгосрочном укреплении позиций фирмы за счет изыскания и развития компетенции, соответствующей возможностям внешней среды.**

Маркетинг консалтинговых услуг обладает особенностями, которые делают традиционные маркетинговые модели малоприменимыми в этой отрасли. Поэтому в качестве определения, наиболее полно отражающего суть маркетинга консалтинговых услуг, на наш взгляд, является следующая его формулировка:

Консалтинговый маркетинг – это комплекс приемов и действий, с помощью которых достигается взаимопонимание и эффективное взаимодействие консалтинговой компании и клиента, направленное на наилучшее обеспечение потребностей клиентов в сочетании с достижением достаточной доходности компании.

Маркетинг консалтинговых услуг имеет целый ряд характеристик, отличающих его от маркетинга услуг в целом и влияющих на разработку маркетинговой политики. Среди таких отличий можно выделить тип услуг «b2b». И, это естественно, поскольку 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.

Рассмотрим специфику услуг «b2b» в рамках консалтинговых услуг. На наш взгляд, особенности консалтинговых услуг можно охарактеризовать с трех позиций, т.е. со стороны потребителя консалтинговых услуг, непосредственно самого процесса предоставления этих услуг и со стороны продавца (рис. 1).

Для начала выделим особенности консалтинговых услуг, связанные с потребителями. Сюда можно отнести:

- профессиональность потребителей консалтинговых услуг. Поскольку консалтинговые услуги ориентированы на высший менеджмент компании, то это обуславливает профессионализм потребителей консалтинговых услуг. Это, в свою очередь, влияет на профессиональные навыки продавцов консалтинговых услуг;
- ограниченное число потребителей услуг. Ограниченность числа потребителей консалтинговых услуг связано с небольшим количеством компаний, которые находятся в стадии роста или развития;

• высокая лояльность клиентов. Удовлетворенность потребителей представленными консалтинговыми услугами способствует повышению их приверженности к консультируемой компании.



Рис.1. Характерные черты консалтинговых услуг.²

В рамках процесса предоставления консалтинговых услуг можно выделить следующие их характерные особенности, в частности:

- тесные отношения потребителя и поставщика услуги. В процессе предоставления консалтинговых услуг между потребителями консалтинговых услуг и сотрудниками консалтинговой компании возникают тесные отношения, что зачастую приводит к переходу их в компанию клиента;
- длительный цикл продажи консалтинговых услуг. Процесс предоставления консалтинговых услуг имеет продолжительный характер, в течение которого происходит ряд встреч клиента и консультанта до принятия окончательного решения клиентом;

² Составлено автором.

- уникальность услуги характеризует их как нестандартные, поэтому нельзя сравнивать цены различных консультантов. В связи с этим часто 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 стандартизированные услуги, такие как оценка, аудит, подбор персонала, обратная ситуация;

- критичность фактора конфиденциальности, т.е. для клиента принципиально важно, чтобы все то, что он обсуждает с консультантом, оставалось только между ними;

- необратимость услуг приводит к необратимым изменениям в состоянии клиентской организации. Покупая такие услуги, клиенты идут на существенный риск.

И наконец, с позиции продавца существенными особенностями консалтинговых услуг могут быть:

- высокое влияние торговой марки. При выборе клиентами компании исключительно важную роль играет сила торговой марки консалтинговой компании, которая может являться одним из наиболее серьезных барьеров для выхода на рынок новых конкурентов;

- высокая мобильность услуг выражается в ее нематериальности, возможности переноса, не требуют капитального оборудования, поэтому компаниям нет необходимости открывать офисы по всей стране.

Выше перечисленные особенности консалтинговых услуг, на наш взгляд, должны быть учтены в процессе стратегического маркетингового планирования консалтинговой фирмы. Тогда алгоритм стратегического маркетингового планирования и управления в консалтинговой компании будет иметь три основные стадии: проведение ситуационного анализа; разработка стратегии; реализация стратегии и контроль (рис. 2).

Как видно из рисунка 2, в рамках ситуационного анализа собираются данные по внутренней и внешней среде консалтинговой компании. При этом внутренняя среда консалтинговой фирмы включает анализ имеющихся контактов компании, а также накопленные знания и опыт компании в сфере консалтинга. Анализ внешней среды компании охватывает изучение и оценку конкурентов, уровня конкуренции, платежеспособности предприятий-покупателей, уровня предложения консалтинговых услуг и спроса на рынке. Для длительного стабильного развития консалтинговой компании важен постоянный мониторинг тенденций развития рынка и макро-окружающей среды, в первую очередь, прогресса коммуникационных и информационных технологий.

По результатам ситуационного анализа консалтинговая компания определяет свои возможности с учетом внешней среды и внутренними ресурсами компании и формулирует цель. Как правило, среди основных целей консалтинговой компании могут быть: повышение доходности, увеличение

доли на рынке, повышение имиджа и перспективные направления роста компании.

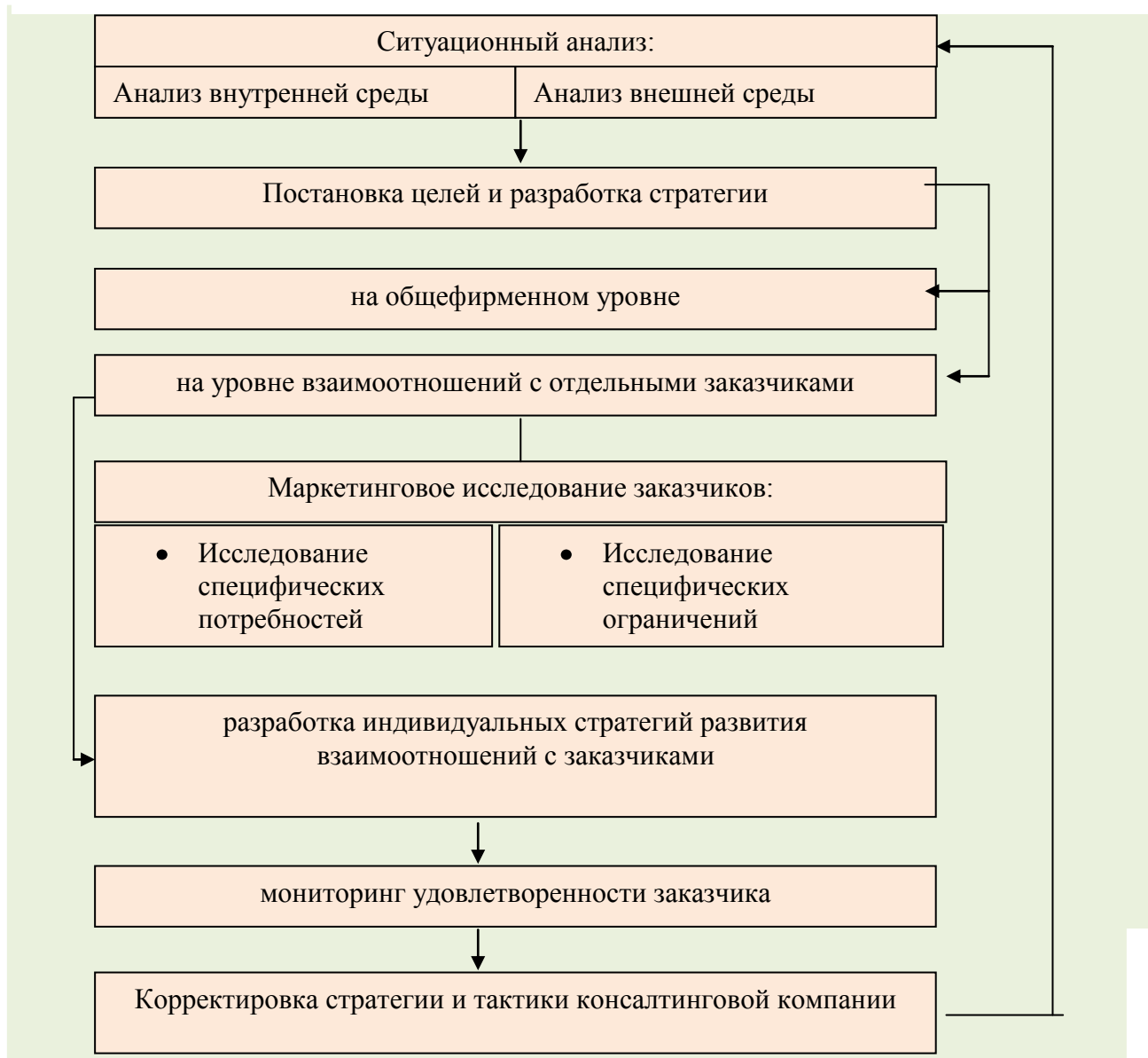


Рис. 2. Алгоритм стратегического маркетингового планирования и управления в сфере консалтинга.³

Одним из самых важных этапов является этап разработки базовой стратегии консалтинговой компании. Особенности рынка консалтинговых услуг приводят к необходимости индивидуализации взаимоотношений с каждым заказчиком. В связи с этим разработка стратегии должна происходить на двух уровнях: на общефирменном уровне и на уровне взаимоотношений с отдельными заказчиками.

На общефирменном уровне разрабатываются коммуникативные мероприятия, рассчитанные на массовую аудиторию, а также активизируются имеющиеся контакты консалтинговой фирмы.

³ Составлено автором.

На уровне взаимоотношений с отдельными заказчиками проводятся исследования конкретных покупателей. В процессе работы с заказчиком исследуются более тщательно его потребности и стиль коммуникаций. Это создает основу для предложения индивидуального пакета услуг, разработанного отдельно для каждого заказчика.

При этом в процессе исследования предприятия-заказчика важным является учет специфических ограничений, которые могут оказать влияние на успешность внедрения разработанных консультантом рекомендаций на предприятии. В частности, можно выделить следующие из них:

- отсутствие на предприятии-заказчике единого центра, где бы аккумулировалась и проверялась на достоверность информация о состоянии его внутренней и внешней среды;
- недоверие или непонимание консультанта руководством фирмы-заказчика, что проявляется в предоставлении неадекватной запросу консультанта информации или сложностях с внедрением его разработок;
- сопротивление переменам руководителей предприятий. Это связано с отсутствием в корпоративной культуре мотивации для оптимизации функционирования бизнес-процесса;
- ограничения со стороны клиента в сроках, что не дает возможности консультанту глубоко проработать проблему, рассмотреть все возможные варианты.

Таким образом, на основе анализа потребностей и особенностей каждого заказчика разрабатываются индивидуальные стратегии, призванные укрепить взаимовыгодные отношения с ними.

Необходимым является проведение мониторинга удовлетворенности заказчиков. Данный мониторинг позволяет предложить меры по улучшению обслуживания, повышению удовлетворенности заказчиков и поддержанию их лояльности. На базе результатов мониторинга (эффективности оказания консалтинговых услуг и их полезности для заказчиков) корректируются стратегия и тактика консалтинговой фирмы в целом.

Таким образом, вышперечисленные этапы представляют собой логическую последовательность действий в рамках стратегического маркетингового планирования на рынке консалтинговых услуг, которая позволяет учесть особенности этого рынка и исключительную ценность поддержания взаимоотношений между консалтинговой фирмой и её заказчиками.

В заключение, хотелось бы остановиться на наиболее существенных выводах:

1. Особенности маркетинга консалтинговых услуг делают традиционные маркетинговые модели малоприменимыми в этой отрасли, что, соответственно, меняют суть маркетингового подхода к планированию и управлению консалтинговой компанией.

2. В основе процесса стратегического маркетингового планирования консалтинговой фирмы должна быть учтена специфика консалтинговых услуг. Тогда в рамках данного процесса основными стадиями будут: проведение

ситуационного анализа; постановка целей, на основе которых разрабатывается стратегия; реализация стратегии и контроль.

3. Возрастает значимость индивидуализации взаимоотношений с каждым заказчиком. В связи с чем, стратегия разрабатывается на двух уровнях: на общефирменном уровне и на уровне взаимоотношений с отдельными заказчиками. В итоге формируются и укрепляются взаимовыгодные отношения с заказчиками.

4. Отличительная особенность предлагаемого процесса стратегического планирования и управления консалтинговой компанией заключается в его логической последовательности, учете специфики рынка консалтинговых услуг и поддержании взаимоотношений между консалтинговой фирмой и её заказчиками.