

СТРАТЕГІЯ ПРОСУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ

БОГДАН ХОМЧЕНКО,
маркетолог, копірайтер, PR-консультант;
к. т. н.; член УАМ

Анотація. Стаття є описом реального дослідження досить закритого в інформаційному сенсі ринку, а саме – ринку консалтингу (маркетингового середовища консалтингової компанії) та розробки нової стратегії просування консалтингових послуг на ринок.

Об'єктом дослідження є персонал компанії «УУУ» (назва – умовна), замовники, ринок консалтингу в Україні, а також їх інформаційна взаємодія. У дослідженні використано змішану методику.

Маркетингову позицію компанії можна оцінювати у сталому ринку, але в поточний період результати застосування будь-якої матриці для ринку консалтингу в Україні будуть хибними та сумнівними, оскільки ринок консалтингу на є сталим. Дослідження об'єднало різні підходи з метою оцінки маркетингового середовища та конкурентної позиції «УУУ». Основні моделі матриць, на які ми спираємось для оцінки консалтингового ринку – «кількість консультантів – дохід консультанта» та «етап життєвого циклу послуги». Також проведено SWOT-аналіз поточної бізнес-ситуації.

До статті увійшли: аналіз маркетингового середовища компанії, поточна система планування та маркетингово-інформаційної системи (МІС) компанії, аналіз поточної стратегії просування консалтингових послуг «УУУ», помилки у керуванні компанією, обґрунтування необхідності вдосконалення стратегії просування послуг, нова стратегія для «УУУ» та практичні рекомендації щодо її впровадження.

Але, пам'ятаємо, що майже будь-які

конкурентні переваги, які створюються компанією, приречені на копіювання та природне знищення. Отже, консалтинговій компанії необхідно постійно шукати нові ринки, нових клієнтів, нові канали просування.

Обсяг статті є обмеженим, отже, не всі матеріали дослідження до неї увійшли. Випущено наступне: екскурс в історію розвитку світового та вітчизняного консалтингу, аналіз теоретичних підходів до просування консалтингових послуг, класифікацію консалтингових послуг, маркетингові технології консалтингового ринку, календарний план втілення рекомендацій.

Консультування, як форма надання незалежних порад, існує стільки ж, скільки існує людство. Консалтинг є специфічною послугою з притаманними лише їй особливостями. Для просування послуг консалтингу необхідно враховувати багато факторів, що жодним чином не впливають на бізнес-процеси в інших галузях.

Ринок консалтингу надзвичайно закритий в інформаційному сенсі. Втім, спираючись на власний досвід та досвід колег-консультантів, використовуючи аналітику російського ринку та нечисленні дані українського ринку, автор описав загальну картину сучасного ринку консалтингу.

Коротко кажучи, зараз ринок консалтингу знаходиться на стадії приблизного впорядкування сегментів, водночас сегменти об'єднуються, взаємно перетворюються, знищуються. Тобто, картина на ринку консалтингу така: з одного боку, відбувається стабілізація та формалізація ринку, з іншого боку – проходять динамічні перетворення та перерозподіл.

Ще невідомо, як саме, і в якій мірі вплинуть на стан консалтингу в Україні такі процеси, як вступ до ВТО, можливий вступ до ЄС та НАТО. Скоріш за все, вітчизняні консалтингові компанії, що мають стабільну частку ринку, помітно розвинуться. Приватним консультантам треба буде або приставати на бік відомих брендів, або «впрягтися» у просування власних імен у своїй галузі. Так чи інакше, ринок видозмінюється, і нам всім цікаво в ньому працювати або спостерігати за цими змінами.

Але, повернемося до стану конкретної

компанії у конкретному середовищі.

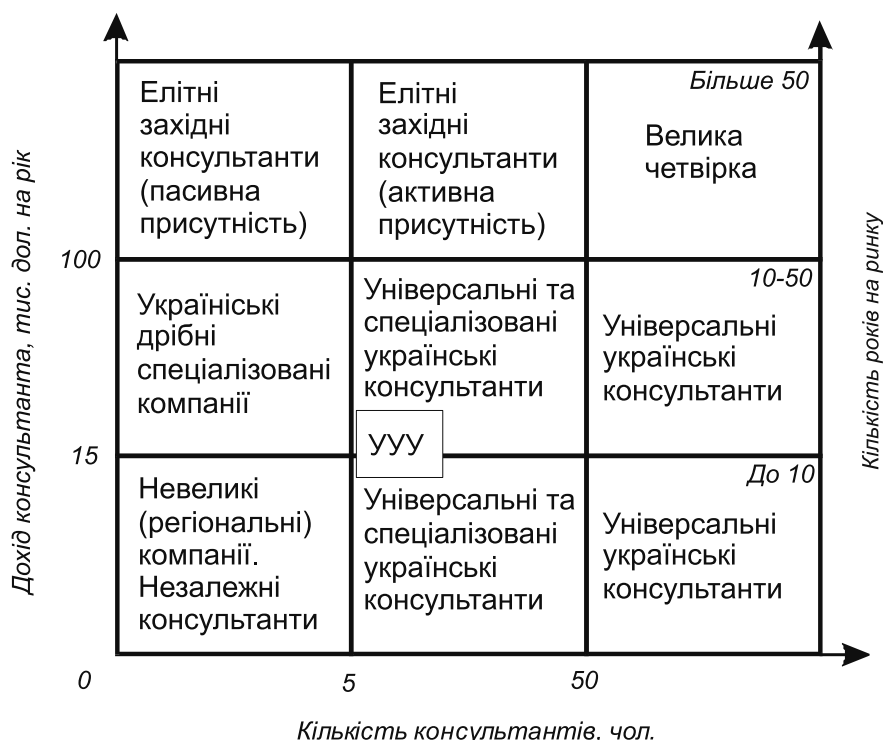
За період діяльності «УУУ» набула досвіду у наступних напрямках: тренінги для персоналу різного рівня (пріоритет – нафтогазові та страхові компанії), бізнес-туризм в Україні, комплексний конференц-сервіс, глибинне процесне управління консалтингів з впровадженням рекомендацій, організація розважальних та видовищних заходів.

Моделі матриць, на які ми спираємося з метою оцінки консалтингового ринку та позиції «УУУ»: «кількість консультантів – дохід консультанта» (табл. 1) та «етап життєвого циклу послуги» (табл. 2). Ревізія бізнес-портфелю компанії та оцінка за матрицями дає нам чітку картину щодо її позиції на ринку та найперспективніших пріоритетів.

«УУУ» займає перехідне положення від вузькоспеціалізованої консалтингової компанії до універсальної (багато-профільної) з перспективою увійти у

Таблиця 1.

Матриця оцінки ринку консалтингу "кількість консультантів – дохід консультанта"



Матриця оцінки послуг консалтингу за етапами життєвого циклу послуг

Стадія розвитку послуги	Вид консалтингу/тренінгу
Формування	Комплексний конференц-сервіс Бізнес-туризм в Україні
Впровадження	Організація концертів та інших видовищних заходів Нові види спеціалізованих тренінгів
Зростання	Консультавання з повернення боргів Тренінги з продаж
Зрілість	Бізнес-тренінги для керівництва та персоналу Спеціалізований (проектний) рекрутинг
Спад	Деякі види типових тренінгів

п'ятірку національних лідерів консалтингу. За сукупністю життєвих циклів своїх пакетних продуктів та індивідуальних консалтингових послуг компанія, безперечно, знаходиться у фазі зростання.

Ця фаза визначає і тенденції розвитку «УУУ», і вектори розробки стратегії просування консалтингових послуг цієї компанії. Вони мають бути обов'язково враховані у процесі створення детальної інструкції з втілення маркетингової стратегії, як визначальні макро-чинники ринку консалтингу.

Консалтинг повинен бути попереду фактичного виробництва або сервісу, отже, під час аналізу маркетингового середовища певної консалтингової компанії, звичайно ж, необхідно застосовувати обидва існуючих підходи до визначення потенційних релевантних змін – і від зовнішніх до внутрішніх, і від внутрішніх до зовнішніх. Це означає, що є обов'язковим постійний моніторинг макросередовища, а саме політичних, економічних, культурних та інших змін.

В результаті аналізу маркетингового макро- та мікро-середовища «УУУ» визначено наступне.

По-перше, макро та мікро-середовище впливає на діяльність компанії, її бізнес-портфель. Керівництво активно реагує на такі зміни розробкою та впроваджен-

ням нових послуг на ринку консалтингу, поширюючи свою присутність в існуючих сегментах, і проникаючи у нові. По-друге, консультанти та маркетологи компанії налаштовані на моніторинг сучасних та потенційних потреб ринку, та швидко реагують модифікацією продуктів, бізнес-портфелю та побудовою стосунків з потенційними клієнтами. По-третє, мета «УУУ» постійно відповідає поточній бізнес-ситуації, і змінюється у залежності від потреб ринку. Зараз метою компанії є вхід до нових сегментів ринку консалтингу і широка інформаційна кампанія стосовно власних продуктів у фахових ЗМІ та наукових, інформаційних та практичних заходах в галузях своїх потенційних клієнтів. По-четверте, можливості компанії зростають у відповідності до поточних потреб. «УУУ» активно вдосконалює свою матеріально-технічну базу та науковий потенціал. Всі перелічені фактори, звичайно, позитивно впливають на імідж компанії, як творчого партнера та надійного виконавця, а також «приводять» нових клієнтів-замовників.

Компанія займає сильну позицію у консультуванні, наданні тренінгових послуг та послуг з навчання персоналу для нафтогазових та страхових компаній. У 2004 році компанія починала свою діяльність саме з надання таких послуг

вузькоспеціалізованим компаніям. За цей час рівень цих тренінгів та програм з навчання персоналу значно зріс. А періодичні запити з боку клієнтів практично змусили керівництво «УУУ» включити у свій актив ще й консультування задля вирішення унікальних бізнес-задач своїх замовників. З тих пір компанія зміцнює свої позиції з консалтингу, залучаючи нових консультантів з різних напрямків – написання бізнес-планів для стартапів та проектів реконструкції (перереформування) бізнесу, PR, управління персоналом, побудови корпоративної культури, глибинного процесного консультування підприємств, маркетингу.

«УУУ» має потужні перспективи у таких відносно нових для себе напрямках, як PR-консультування, організація подій, діловий туризм в Україні, комплексний конференц-сервіс.

Аналіз ресурсних можливостей та наукового потенціалу компанії допомагає зважити доцільність та можливість впровадження тих чи інших інновацій щодо просування консалтингових послуг «УУУ».

Далі вивчаємо систему планування та маркетингову інформаційну систему «УУУ».

Схема кругообігу інформації така: керівник визначає потребу в інформації та, звичайно ж, бажає її отримати вчасно у достовірному та зручному вигляді. Тут постає питання побудови такої системи, яка б враховувала всю необхідну внутрішню звітність, результати збору спостережень за маркетинговим середовищем та моніторинг результатів маркетингових досліджень (рис. 1).

В результаті інтуїтивного і дещо хаотичного способу зростання, у компанії накопичилися проблеми з плануванням та просуванням певних послуг. Якщо консультанти-тренери, як автори своїх розробок, зробили все від себе залежне, то далі повинен включитися відпрацьований механізм просування цих продуктів. А що ж відбувається насправді? Коли були у компанії буквально лічені тренінги та декілька працівників, було простіше керувати просуванням окремих продуктів і послуг. Зараз кількість і перших, і других зростає та продовжує зростати. А

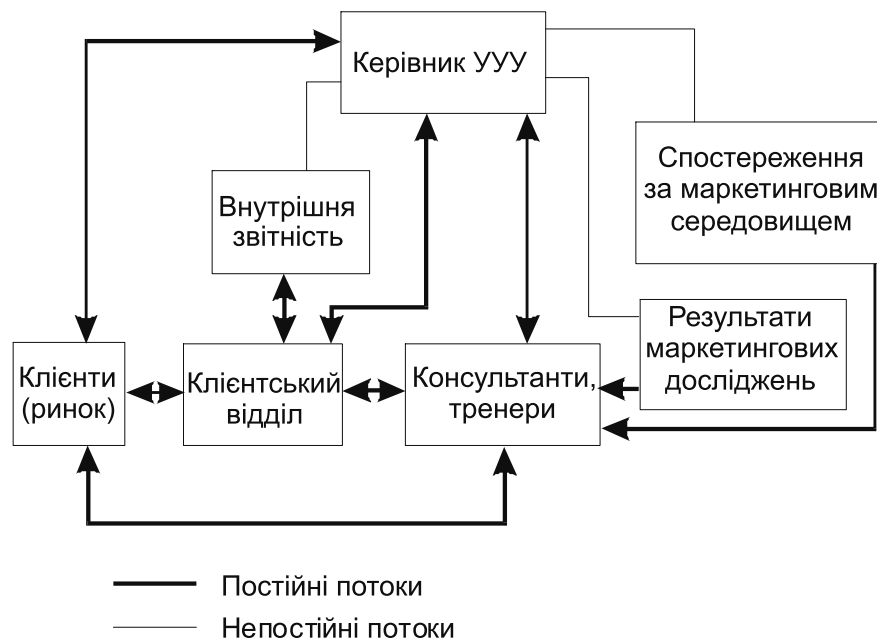


Рис. 1. Поточна схема кругообігу інформації в «УУУ»

Загальний SWOT-аналіз поточної маркетингової стратегії «УУУ».

Strength [переваги] <ul style="list-style-type: none"> широке коло зв'язків у бізнесі у керівництва компанії можливість залучення капіталу під проекти мобільність та гнучкість структури 	Weaknesses [недоліки] <ul style="list-style-type: none"> відсутність раціональної МІС відсутність персоналу, відповідального за маркетингову стратегію відсутність чіткого позиціонування послуг нецентралізоване прийняття рішень
Opportunities [можливості] <ul style="list-style-type: none"> розширення пакету послуг та захоплення додаткових ніш на ринку зміцнення позицій бренду компанії за рахунок рекомендацій клієнтів та зваженої PR-кампанії поглинання та злиття з дрібними компаніями зростання компанії разом з ринком консалтингу 	Threats [загрози] <ul style="list-style-type: none"> укрупнення бізнесу конкурентів [економія на масштабі виробництва] висока ймовірність появи нових конкурентів залежність бізнесу від економічної ситуації на зовнішньому ринку та політичних факторів непередбачуваність поведінки конкурентів

налагодженої системи планування і просування немає. Тобто, уявний маркетинговий конвеєр не має свого логічного продовження.

В основу нашого аналізу маркетингових стратегій просування послуг «УУУ» ліг аналіз маркетингового середовища компанії, її конкурентних позицій, матеріально-технічної бази, наукового потенціалу, бізнес-портфелю, висновки за глибинними інтерв'ю з власниками компанії та замовниками консалтингових послуг, документи компанії і SWOT-аналіз поточної маркетингової стратегії (табл. 3). Ці дані допомогли виявити недоліки у формуванні та втіленні стратегій просування консалтингових послуг компанією «УУУ», що, в свою чергу дає можливість коригувати стратегії просування послуг та оперативно керувати ними у подальшому в залежності від потреб ринку та мети компанії.

У процесі дослідження було проведено десять глибинних інтерв'ю з власниками «УУУ» та клієнтами-замовниками рівня власник або топ-менеджер. Метою інтерв'ю було виявлення недоліків обслуговування та побажань від замовників, що вже звернулися в «УУУ». Інтерв'ю з власниками компанії було

проведено для можливості спів ставити зовнішнє та внутрішнє бачення бізнес-процесів компанії. Сформулювати наступні висновки також допомогло вивчення внутрішніх документів компанії, що були надані у тимчасове користування.

Проміжним результатом проведення цих заходів є висновок у вигляді переліку недоліків та помилок, що припускається керівництвом «УУУ» зараз. Даний перелік – це, фактично, обґрунтування необхідності змін та основа для початку роботи над новою стратегією просування консалтингових послуг на ринок.

Помилки та недоліки керівництва «УУУ», що лягли в основу розробки нової стратегії:

- Відсутність налагодженої МІС. Керівництву компанії потрібна інформація щодо глобального ринку консалтингу та пильний моніторинг конкурентів, а їх немає, або ж трапляються епізодично і нерегулярно.
- Відсутність підрозділу з планування та розвитку компанії. Керівництво останнім часом постійно стикається із проблемою неможливості навантажити когось з чинного персоналу задачами аналізу та обробки інформації

- ції, розробки, планування та контролю за виконанням стратегічних напрямків «УУУ».
3. Неприйнятність використовуваних стратегій щодо окремих послуг та інформаційних продуктів. Фахівці перенесли відомі їм стратегії зі своїх минулих галузей. А вони прийнятні лише для товарних ринків.
 4. Відсутність сталого застосування методики оцінки нового ринку. Це призводить до невизначеності напрямків та методів просування у певних сегментах.
 5. Зниження попиту на універсальні послуги. Деякі тренінги та програми навчання надаються у сталому вигляді різним клієнтам. Така форма пропозиції послуг призводить до відмов від них.
 6. Невідомий момент, коли клієнт приймає принципове рішення – замовляти послуги чи ні. Дається взяти відсутність систематизації потрібних знань.
 7. Відсутність адекватної PR-кампанії з послуг «УУУ» у фахових ЗМІ з консалтингу та у галузевих ЗМІ потенційних замовників.
 8. Низька інформаційна присутність компанії у фахових ЗМІ потенційних клієнтів. Медіа-планування PR-кампанії відсутнє.
 9. Відсутність постійного контролю та обліку каналів притоку нових клієнтів. Це заважає об'єктивно відстежувати та оцінювати доцільність і ефективність рекламних кампаній у тих чи інших засобах масової інформації.
 10. Відсутність детальної ревізії бізнес-портфелю компанії. Це суттєво заважає розробляти стратегічні задачі і просувати послуги.
 11. Веб-ресурс компанії втратив актуальність. Не організовано системного поновлення інформації на сайті, та й актуальність існування деяких розділів вельми сумнівна.
 12. Недостатньо високий рівень спеціальної підготовки допоміжного персоналу. Персонал слабо обізнаний з метою та місією компанії.
 13. Відсутність навіть мінімальних вимог щодо дрес-коду працівників компанії негативно позначається на переговорах з певною категорією клієнтів.
 14. Відсутність розвинутого конвеєрного процесу консультування. Слабко розвинута система розподілу різної за кваліфікацією роботи.
 15. Недостатнє застосування розбиття роботи на етапи. Певні клієнти пропонують виконати лише один з етапів великої роботи з консультування, а виконавці не завжди погоджуються з цим, втрачаючи клієнта взагалі і, деколи, назавжди.
 16. Відсутність індивідуального системного підходу до розробки стандартних пакетних послуг та продуктів.
 17. Відсутність офіційної позиції компанії щодо колективного та індивідуального членства у фахових організаціях, спілках та асоціаціях.
 18. Відсутність індивідуального системного підходу до підготовки комерційних пропозицій для потенційних замовників з різних галузей.
 19. Відсутність стабільної позиції компанії щодо прогнозування результатів консультування для замовників. Це негативно впливає на процес попередніх переговорів і наражає консультанта-виконавця на ризик зриву переговорів.
 20. Відсутність корпоративних правил збереження конфіденційності інформації, яка надається у процесі роботи над проектом. Кожен консультант вирішує це по-своєму.
 21. Відсутність чітко визначених критеріїв оцінки потрібних/непотрібних

напрямків майбутньої діяльності компанії. Така "всєдність" може інформувати клієнтів про низьку компетентність у всіх галузях діяльності. А насправді, це не зовсім так.

Отже, нова стратегія з просування консалтингових послуг на ринок для компанії «УУУ» – це стратегія диверсифікації. Особливість її полягає у тім, що компанія, окрім придбання (розробки) нових для себе видів послуг, розвиває ще й чинні послуги та розширює свою присутність у цих сегментах. Процес злиття з іншими консалтинговими та тренінговими компаніями триває, з'являються нові послуги, нові ресурси, зростає матеріально-технічна база компанії. Разом з цим вдосконалюються послуги, що надавалися компанією традиційно.

Впровадження нової стратегії дозволить з часом перетворити «УУУ» з вузькоспеціалізованої на багатопрофільну (універсальну) консалтингову компанію з широким спектром різноманітних послуг.

Основна мета внутрішньої діяльності компанії зараз – налаштування своєї

роботи на потреби замовника. Всі продукти компанії повинні якомога повніше задовольняти клієнта, відповідно, вся робота має будуватися за цим принципом. Не продаж готових тренінгів або програм навчання, а комплексне вирішення задач компаній-замовників з метою їх безпечної та прогресуючої діяльності – ось те, що повинно лягти в основу місії «УУУ».

Практичні рекомендації щодо впровадження нової стратегії тісно переплітаються із заходами щодо оперативної діяльності:

1. Виходячи з поточної ситуації, на перше місце за значенням та за послідовністю виходить вирішення проблеми інформаційного дефіциту стосовно глобального ринку консалтингу, вітчизняного ринку та певні його сегментів, важливих для компанії. Вихід – в організації інформаційно-аналітичного відділу, або ж, як мінімум, доручення одному фахівцеві виконувати обов'язки зі збирання, обробки та надання маркетингової інформації керівництву та іншим зацікавленим працівникам компанії. Органі-

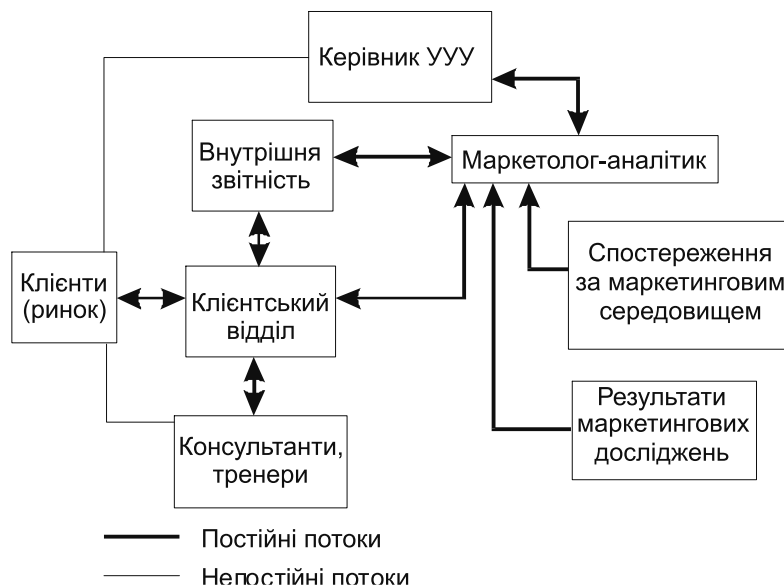


Рис. 2. Нова схема кругообігу інформації в «УУУ»

зація налагодженої МІС (рис. 2) – перший і найважливіший крок для «УУУ».

Який же характер інформації, що її збиратимуть аналітики? Це всі доступні відомості щодо стану ринку консалтингу в цілому, та у профілюючих сегментах зокрема (реструктуризація консалтингових компаній, прихід нових компаній на ринок, загальна статистика ринку консалтингу тощо). Це моніторинг дій конкурентів – поточних, потенційних, зовсім «тихих». Це своєчасне виявлення послуг-замінників у бізнес-портфелях конкурентів. Це відстеження діяльності фахових організацій, спілок та асоціацій на предмет доцільності вступу до них для «УУУ». Це збір потрібних результатів маркетингових досліджень, або ж організація та проведення нових, первинних, власних досліджень.

До речі, незабаром у компанії з'явиться можливість скласти партнерську угоду з одним із національних операторів маркетингових досліджень. Тоді «УУУ» зможе надавати своїм клієнтам нову послугу: організація, проведення та аналіз маркетингових досліджень. Крім цього, аналітичний відділ повинен працювати з іншою маркетинговою інформацією компанії – звіт за клієнтом на предмет терміну співпраці з кожним з них, рівня задоволення роботою компанії, кількості замовлень, рівня їх складності, складу безпосередніх виконавців проектів тощо. Така інформація має декілька застосувань, одне з яких – своєчасна підготовка послуг, актуальних для клієнтів. Аналітики повинні також інформаційно готувати спікерів компанії до публічних виступів. Уважне стеження за тендерами, конференціями, семінарами дасть змогу компанії своєчасно та ефектно заявляти про себе на фахових заходах. Якісна робота відділу аналітики

дуже скоро дасть чітку картину маркетингового макро- та мікро-середовища.

2. У частині технічної реалізації може прийти на допомогу нескладна система CRM (система управління відносинами з клієнтами). На цю інформацію буде зручно спиратися керівництву з метою прийняття адекватних та вчасних рішень.

3. На базі ретельно відібраної аналітичним відділом інформації доцільно спланувати роботу відділу по роботі з клієнтами. Маючи багату інформацію щодо старих та потенційних замовників, даний підрозділ компанії може вчасно реагувати на події у компаніях-замовниках, ненав'язливо нагадувати про себе, централізовано координувати хід виконання проектів тощо. Беручи за основу інформацію про весь ринок, працівники клієнтського відділу можуть вчасно реагувати на передові тенденції у галузі консалтингу. Працівники відділу також готують інформацію для консультантів стосовно клієнта, до переговорів з яким готується консультант. Звичайно ж, було б логічним покласти на цей відділ обов'язок оцінювати ефективність комунікаційних каналів «УУУ» з метою виявлення найефективніших з них, задля раціонального керування інформаційними потоками, що рухаються даними каналами.

4. Після реконструкції інформаційної системи, коли вже буде у наявності конкретна інформація щодо нових продуктів та послуг, буде доцільно реанімувати веб-сайт компанії. А саме ретельно ревізувати розділи сайту на предмет їх доцільності та актуальності щодо поточної бізнес-ситуації в «УУУ». Лише активні та динамічні ресурси з оригінальним змістом привертають увагу користувачів у глобальній мережі. Є багато вторинних позитивних ефектів в Інтернеті від роз-

повсюдження цікавої інформації, які не спостерігаються у традиційних, наприклад, друкованих ЗМІ.

5. Наступним заходом щодо вдосконалення обслуговування клієнтів та розуміння всім персоналом компанії мети її діяльності слід вважати регулярні роз'яснення керівництвом позиції компанії, її місії та поточних завдань, які вирішує колектив. Це можуть бути зустрічі керівництва з персоналом, обмін останніми досягненнями, орієнтація персоналу на досягнення корпоративного успіху.

6. Після проведення вищезазначених заходів, потрібно буде розробити комерційні пропозиції нового зразка. Нові пропозиції сервісу мають бути чітко сфокусовані на конкретну цільову аудиторію. Використовуючи попередню інформацію МІС, у тексті комерційної пропозиції завжди є можливість додати декілька дрібних деталей, що будуть вочевидь свідчити про персоналізовану підготовку пропозиції, тому адресат не є жертвою чергового масового розсилання спаму.

7. Окремо доцільно сказати щодо активації мережі особистих контактів. Зараз маємо такий факт, що консалтинг в Україні – це для багатьох доволі екзотичний ринок. Тому, без особистих рекомендацій з вуст авторитетних осіб, більшість нових клієнтів навряд чи скористаються послугами бізнес-консультантів. Компанія придбала нові людські ресурси, отже, і нові особисті контакти. У зв'язку з переформатуванням бізнесу, буде доречним і вкрай корисним всім працівникам компанії повідомити свій контакт-лист стосовно таких перспективних змін.

8. Далі – PR-кампанія. У першу чергу, необхідно, на основі інформації з МІС,

ретельно відібрати ті ЗМІ, які взагалі стануть майданчиком для повідомлень «УУУ». Далі добре зважити, в які ЗМІ інформацію якого змісту та про які саме послуги і досягнення слід надавати. Ці дані вже можуть слугувати базою для медіа-плану, який є абсолютно матеріальним документом, що буде регулювати хід кампанії у потрібних ЗМІ. Основні задачі PR-кампанії: повідомлення ринку про перетворення, що відбулися в компанії; повідомлення ретельно обраній цільовій аудиторії стосовно рівня кваліфікації фахівців та нові компетенції «УУУ»; якісно підготовлена участь представників «УУУ» у фахових заходах – конференціях, семінарах, засіданнях «круглих столів» (важлива участь персоналу не тільки у фахових заходах з консалтингу, а й у галузевих зборах потенційних замовників).

Висновки:

Спираючись на попередні дані, можна прогнозувати такі результати успішного впровадження нової стратегії, як зростання компанії на протязі двох-чотирьох наступних років до елітної універсальної національної компанії з часткою ринку близько 10% у профілюючих напрямках та 1-2% у решті сегментів. Ринок, при впровадженні нової стратегії, значно розширюється для компанії. Клієнти, що замовляли окремі послуги, тепер будуть мати можливість отримати більше у тому ж «вікні».

Правильне використання практичних рекомендацій обов'язково надасть «УУУ» нових клієнтів, забезпечить зростання прибутку та розширить можливості реалізувати місію компанії.