

МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭТАПАМИ БИЗНЕС-КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Шайхлисламов В.А., Данченко Л.А.

ГОУ ВПО «Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики (МЭСИ)», Москва, e-mail: v-a-sh@rambler.ru

В статье проведен детальный анализ процесса оказания консалтинговых услуг. Были выделены основные этапы (определение потребности, выбор консультанта, осуществления проекта, реализация рекомендаций и мониторинг), которые были проанализированы с точки зрения маркетингового управления. Этапы были рассмотрены с точки зрения практики в России. На каждом этапе консалтинговая компания ставит перед собой различные цели и задачи и только посредством комплексного планирования она достигает положительных результатов на конкурентном рынке бизнес-консалтинговых услуг. В статье были также рассмотрены факторы спроса со стороны заказчика и особенности предложения консалтинговых компаний. Были выделены основные тенденции, на основании которых были выработаны основные перспективы развития комплекса маркетинга на рынке бизнес-консалтинговых услуг.

Ключевые слова: бизнес-консалтинговые услуги, техническое задание, тендер, мониторинг

MARKETING MANAGEMENT OF BUSSINES CONSULTING STAGES

Shaykhlislamov V.A., Danchenok L.A.

Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI),
Moscow, e-mail: v-a-sh@rambler.ru

The detailed analysis of stages of business consulting services is described in the article. Main stages were determined (creation of demand, choice of consulting company, project process, realization of recommendations and monitoring) and analyzed from marketing management side. Stages were analyzed from practical side in Russia. On each stage consulting company has different targets and tasks and only by using complex approach for planning in can achieve positive results on the competitive business consulting market. In the article it was also discussed demand factors and peculiarities of consultants supply. Key trends were distinguished, based on that perspectives of marketing mix development of business consulting market were determined.

Keywords: business consulting services, scope of work, monitoring

Бизнес-консалтинг является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей в России. Появляются новые консалтинговые компании, расширяется спектр предоставляемых ими видов услуг, увеличивается число компаний – потребителей. Бизнес-консалтинг обладает множеством особенностей, как с точки зрения спроса, так и предложения. Процесс бизнес-консалтинга может но-

ситель единовременный характер (например, сопровождение сделки слияния-поглощения) или регулярный характер (например, процесс бенчмаркинга или другие виды анализа рынка, которые могут повторяться один раз в несколько лет). Для детального анализа продолжительности проекта необходимо выделить основные этапы осуществления бизнес-консалтинговой услуги (рисунок).



Процесс консалтинговой услуги

На каждом этапе консалтинговые компании ставят перед собой различные цели и используют различные инструменты для их достижения. Маркетинговое управление этапами бизнес-консультирования можно рассматривать как совокупность взаимосвязанных видов деятельности, основанных на комплексном анализе факторов окружающей среды и направленных на развитие этапов бизнес-консультирования посредством стимулирования отношений взаимодействия с заказчиками и удовлетворения

их потребностей. Это определение отражает новый, современный взгляд на управление процессом консалтинговых услуг, когда значение имеет не только текущее выполнение каждого этапа исследуемого процесса, но и ориентация на заказчиков на каждом из этапов. Рассмотрим подробнее каждый этап процесса консалтинговой услуги с учетом принципов маркетингового управления:

1. Определение потребности. На данном этапе компания-заказчик определяется в необходимости в консалтинговой услуге.

Причинами могут послужить как внутренние процессы в компании, так и внешние. При внутренних причинах компания сталкивается с проблемами, которые не в состоянии решить самостоятельно (возможно отсутствие опыта и компетенций в решении задачи или необходимость независимой экспертизы). После чего компания обращается в консалтинговые компании, с которыми уже сотрудничала прежде, либо ищет информацию по рынку. К внешним причинам относятся факторы, когда сами консультанты предлагают свои услуги, что приводит к появлению потребности (чаще всего, это различная информационная поддержка). Неотъемлемым этапом определения потребности является подготовка технического задания (ТЗ), в котором расписываются все основные задачи, которые ставятся перед консультантом. ТЗ может корректироваться на стадии выбора консультантов (консультанты, обладая большим опытом, могут рекомендовать увеличить или сократить список задач; также это важный инструмент торга). В техническом задании также прописываются основные критерии выбора и характеристики, которыми должен обладать консультант для реализации такого проекта.

Одной из основных задач для консалтинговой компании является стимулирование развития спроса на свои услуги. Для её реализации консультанты, в первую очередь, должны указать на наличие проблемы или возможности развития компании-заказчика. Для этого проводятся обучающие семинары или конференции, на которых демонстрируются более развитые бизнес процессы или подчеркиваются возможности рынка. Однако второй, более важной, задачей является разработка системы мотивации заказчиков с тем, чтобы они были заинтересованы в привлечении именно консультантов для реализации проекта, а не обходились собственными силами. Здесь необходим индивидуальный подход, когда подчеркиваются сложности проекта и преимущества консалтинговых компаний для его реализации.

2. Выбор консультанта в большинстве случаев происходит на основе конкурсного отбора (тендера), но бывают и исключения (например, если консультант проводил первую стадию или предыдущий аналогичный проект, который носит регулярный характер). Основными критериями отбора являются:

- а) цена;
- б) сроки выполнения;
- в) выполняемые задачи;
- г) опыт выполнения схожих проектов;
- д) команда (включая ее опыт и компетенции);

е) возможность оказания комплексной услуги.

В каждом конкретном случае заказчик определяет баланс показателей индивидуально. В первую очередь это зависит от стоимостного соотношения консалтинговой услуги и стоимости реализации проекта. В случае, если проект носит приоритетный характер, имеет сложное техническое задание и высокую стоимость, то цена на консалтинговую услугу не является основным фактором. Это заметно по многократной разнице в стоимости проекта McKinsey и региональных консалтинговых компаний (стоимость проекта McKinsey составляет в среднем 1,5 млн долл., стоимость услуги региональной компании несколько сотен тыс. руб.)¹.

Это связано с огромной стоимостью ошибки консультанта, поэтому крупнейшие российские компании используют крупных международных консультантов, где качество предоставляемых услуг на сопровождение проектов намного выше. Но средний бизнес в России не может позволить таких расходов, поэтому использует консалтинговые компании из более низких ценовых сегментов. Однако сейчас намечается общая тенденция к снижению стоимостей проектов лидеров консалтингового рынка. Это обусловлено тем, что консалтинговый рынок (особенно топ сегментов) развивается намного быстрее отраслей производства и финансового сегмента, что привело к увеличению конкуренции между компаниями, схожими по уровню качества и цен. Многие участники рынка многократно снижают цены для того, чтобы построить отношения с крупнейшими компаниями в России. Это приводит к снижению среднерыночных консалтинговых цен.

Как правило, перед началом конкурсного отбора заказчик рассылает приглашение для участия в тендере и первую версию технического задания. Выбор участников для участия в тендере осуществляет заказчик, основываясь на предыдущем опыте взаимодействия или наличия отношений с консультантом. Иногда заказчик публикует информацию о тендере в открытых источниках (например, на сайте компании). Большинство консультантов имеют специальные подразделения мониторинга, которые занимаются поиском потенциальных проектов. Крупнейшие компании России уже обладают большим опытом взаимодействия с консультантами, поэтому выбор участников очень конкретизирован, но чаще всего

¹ Экспертные интервью с участниками консалтингового рынка.

также происходит и информирование других крупнейших консалтинговых компаний. Именно такой процесс выбора консультантов делает отношения важнейшим инструментом продвижения консалтинговых услуг. На текущий момент на российском рынке присутствуют почти все крупнейшие международные консалтинговые компании и множество российских поставщиков, которые покрывают всю потребность в консалтинговых услугах, что приводит к росту конкуренции. Новые консалтинговые компании вынуждены концентрироваться на низких ценовых сегментах или узких региональных рынках, так как большинство крупнейших национальных компаний не меняют проверенных консультантов. Основной проблемой для начинающей консалтинговой компании является отсутствие опыта реализации консалтинговых проектов и наличия связей с компаниями, что создает замкнутый круг – «отсутствие опыта- проигрыш в тендере- отсутствие опыта».

После открытия тендера, консалтинговые компании готовят свои коммерческие предложения (proposal), в которых, как правило, указывают следующую информацию:

- Почему необходимо выбрать именно данную компанию:

- ее опыт осуществления аналогичных проектов в других отраслях;

- опыт работы в отрасли и понимание ее устройства;

- резюме основных экспертов и других участников команды (при больших проектах указываются в функциональной разбивке, для отражения разностороннего опыта и возможности решения задач в комплексе);

- программные продукты, которые используются для решения поставленной задачи (как правило, для решения специфических задач, например, сбора и мониторинга больших массивов данных или планирования строительства сложных объектов).

- Понимание задач заказчика:

- формирование предварительной методологии, на основании которой будет осуществлен проект;

- обзор рынка в качестве иллюстрации понимания отраслевого знания;

- выделение основных проблемных блоков;

- рекомендации по увеличению (сокращению) ТЗ.

- Стоимость и объем услуг:

- определение сроков выполнения каждой из поставленных задач (как правило, диаграмма Ганта);

- определение человеко-часов команды и ставок оплаты, исходя из чего, формируется стоимость проекта.

Продолжительность этапа выбора консультантов в основном занимает несколько недель, но бывают исключения, когда этап выбора и согласования условий договора может продолжаться более одного месяца. Исходя из полученных материалов, проводятся встречи, на которых уточняются сроки, стоимость и объем работ. Далее с консультантом заключается договор, где прописаны основные моменты по объему работ и стоимости оказываемых услуг. Однако основной задачей консультанта является не только выиграть проект, но и наладить долгосрочные отношения с компанией. Для этого могут использоваться не только снижение цены (демпинг), но и дополнительные предложения по постоянному набору консультантов для работы с конкретным клиентом и на последующих проектах, расширенный комплекс решаемых задач и увеличение объема работ, сокращение сроков проекта, предложения по поддержке на начальных стадиях реализации, обучение персонала заказчика.

3. Реализация проекта. Данный этап очень индивидуален и зависит от объема и качества предоставляемых услуг. В основном на продолжительных проектах бывает предоставление промежуточных результатов, для того чтобы клиент понимал направление проекта и мог скорректировать акценты, согласно своим потребностям. Заключительный этап включает в себя предоставление всех материалов (это могут быть расчеты или специальный программный продукт). Завершение проекта, как правило, осуществляется подписанием акта приемки-сдачи услуг. Консультанты нацелены на привнесение максимальной ценности для клиента во время реализации проекта, но также пытаются наладить отношения с другими функциональными направлениями в компании заказчика для возможности мотивации к реализации других проектов.

4. После завершения консалтингового проекта происходит внедрение разработанных программ в практику. Данный этап может продолжаться годами (например, внедрение матричной организационной структуры), а может не затрагивать времени совсем (например, в случае отрицательных рекомендаций к покупке актива и отказе от сделки). Внедрение является ключевым результатом консалтингового проекта. В основном договор между консультантом и заказчиком регламентирует отношения консультанта и заказчика на стадии реализации. Роль консультанта на данной стадии может быть различна:

- а) консультант не отвечает за процесс внедрения и результаты проекта (напри-

мер, многие проекты стратегического консалтинга, так как период реализации может продолжаться десятилетиями, и поддержка со стороны консультанта так долго, просто, невозможна);

б) консультанты оказывают поддержку на начальных этапах реализации проекта (производственный и ИТ – консалтинг, как правило, проводят обучающие курсы для персонала, контролируют корректность работы и обеспечивают всестороннюю поддержку заказчика на начальных этапах);

в) консультанты непосредственно отвечают за реализацию проекта на предприятии (например, проекты по сопровождению сделки слияния-поглощения, когда консультанты участвуют на всех этапах реализации от анализа привлекательности инвестиций до сопровождения юридической составляющей при подписании договора и интеграции объекта сделки в структуру компании);

г) оплата услуг консультантов зависит от эффективности реализации проекта (данный тип консалтинга является очень редким, например, привлечение инвестиций для реализации проекта заказчика, когда консультанты получают процент от ставки привлечения кредита).

Как правило, консалтинговые компании заинтересованы в успешной реализации проекта, что позволяет им получение дополнительных проектов и, как следствие, доходов. Поэтому даже если поддержка реализации рекомендаций не прописана в ТЗ, консалтинговые компании оказывают поддержку в реализации и разрабатывают рекомендации в случае появления дополнительных вопросов.

5. Мониторинг. Данный этап включает в себя две основные стадии. Первая, когда консультанты сопровождают реализацию проекта и контролируют его отдачу, что часто входит в процесс реализации проекта и предусмотрено договором. Вторая: заказчик контролирует реализацию проекта и его эффективность. На данной стадии проводится оценка качества предоставленных услуг и ценность, которую привнесли консультанты. При высоких показателях эффективности заказчик может прийти к выводу о необходимости детализации или повторном проведении проекта для получения дополнительного эффекта. К примеру, проект по бенчмаркингу стоимостных показателей приводит к увеличению эффективности стоимостной политики компании, и заказчик организует повторное исследование для определения новых целевых ориентиров для своего бизнес-планирования. Однако не только заказчик, но и сама консалтинговая компания

заинтересована в мониторинге проекта. В первую очередь это позволяет ей сделать внутренние выводы по поводу своей работы и, возможно, в дальнейшем развить качество предоставляемых услуг. Но также это предоставляет возможность поддержки долгосрочных отношений и реализации дополнительных проектов.

Большинство консалтинговых компаний при обучении своего персонала подчеркивает, что на первом месте должно быть удовлетворение потребностей заказчиков и принесение ценности в проект, а на втором месте – развитие самой консалтинговой компании. В случае проваленного проекта консалтинговой компании почти невозможно вернуть доверие заказчика. Другими словами, особенностью процесса консультирования является то, что будущие заказы консалтинговых услуг напрямую зависят от эффективности текущих проектов и хода их реализации. Поэтому консалтинговые компании прикладывают все усилия для максимизации эффективности бизнеса заказчика.

Список литературы

1. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз // М.: Финансы и статистика, 2005. – 320 с.
2. Малхорта, Нэреш К., М19 Маркетинговые исследования: практическое руководство: пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.
3. Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах: под ред. проф. Л.А. Данченко. – М.: МаркетДС, 2006.
4. Официальный сайт рейтингового агентства «ЭкспертРА». – <http://raexpert.ru>.
5. Информационный портал Business Consulting Buzz. – <http://www.consulting-business.com>.
6. Некоммерческое партнерство «Гильдия Маркетологов». – <http://www.marketologi.ru>.

References

1. Belyaevskij I.K. Marketingovoe issledovanie: informaciya, analiz, prognoz. M.: Finansyistatistika, 2005. 320 p.
2. Malxorta, Ne'resh K., M19 Marketingovye issledovaniya. Prakticheskoe rukovodstvo, 3-e izdanie: Per. s angl. M.: Izdatel'skijdom «Vil'yams», 2002.
3. Marketing ponotam: prakticheskij kurs na rossijskix primerax pod red. prof. L.A. Danchenok. M.: Market DS, 2006.
4. Oficial'nyj sajt rejtingovogo agentstva «E'kspert RA». <http://raexpert.ru>.
5. Informacionnyj portal Business Consulting Buzz. <http://www.consulting-business.com>
6. Nekommercheskoepartnerstvo«Gil'diyaMarketologov». <http://www.marketologi.ru>.

Рецензент –

Бушуева Л.И., д.э.н., профессор кафедры менеджмента и маркетинга, декан факультета управления Сыктывкарского государственного университета, г. Сыктывкар
Работа поступила в редакцию 15.01.2013.