# Особенности маркетинга консалтинговых услуг

## Маркетинг услуг

Существуют классический (от Ф. Котлера, Основы маркетинга) перечень свойств услуг, позволяющих выделить маркетинг услуг в отдельное направление. Общими чертами маркетинга услуг являются:

* неосязаемость;
* неотделимость от источника;
* непостоянство качества;
* несохраняемость.

Далее мы подробно опишем все эти особенности и дадим рецепты по преодолению каждой из них применительно к маркетингу консалтинговых услуг. (убрать)

**Неосязаемость.** Клиент не может «подержать в руках» то, что ему предлагают, у ваших 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: о качестве аудита окончательно возможно судить только после проведения налоговой проверки). В связи с этим клиент сталкивается с высокой неопределенностью, что обусловливает большее количество факторов, влияющее на выбор услуг. Стремясь снизить риски, клиенты анализируют внешние признаки качества услуг, а именно: поведение персонала, месторасположение офиса, качество рекламных материалов и др.

Как преодолеть неосязаемость:

* развитие торговой марки;
* выработка имиджевой политики;
* информация о предыдущем опыте;
* расчет предполагаемых результатов от проведения консультирования;
* отзывы клиентов;

**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 услуги практически невозможно распространять через посредников. Функция посредников заключается только в распространении информации. И, наконец, самым важным следствием неотделимости услуг от источника, является то, что ответственность за качество услуг компании полностью лежит на ее персонале.

Как преодолеть неотделимость от источника:

* усиление мотивации персонала;
* развитие технологий консультирования;
* разбиение процесса консультирования на простые этапы, допускающие участие менее квалифицированного персонала;
* формализация опыта и знаний консультантов - создание баз знаний и экспертных систем.

Непостоянство качества. Услуги разных консультантов могут существенно разниться в своем качестве. Качество услуг зависит от профессионального опыта консультантов, их образования, мотивации.

Как преодолеть непостоянство качества:

* построение системы контроля качества услуг;
* отслеживание удовлетворенность клиентов качеством услуг.

**Несохраняемость.** Услуги не возможно 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.

Как преодолеть несохраняемость:

* привлечение внештатных сотрудников в пиковое время;
* выполнение части работы персоналом клиента;
* передача части работ на субподряд;
* установление дифференцированных цен в зависимости от сезона.

## Особенности маркетинга консалтинговых услуг

Маркетинг консалтинговых услуг имеет целый ряд характеристик, отличающих его от маркетинга услуг в целом. Авторы подробно рассматривают их, т.к. эти отличия в значительной степени влияют на разработку маркетинговых стратегий.

Можно выделить:

**Тип услуг - “b2b”.** Менеджеры покупают услуги не для удовлетворения собственных нужд, а для того, чтобы их бизнес стал эффективнее.

Следствия:

* Профессиональность потребителей консалтинговых услуг. Высший менеджмент компании, на который ориентированы консалтинговые услуги, является профессиональным потребителем, поэтому предлагать 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 её развитии.

*Совет. Во время переговоров избегайте общаться со средним звеном менеджмента заказчика. Все переговоры необходимо вести только с высшим менеджментом, принимающим 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 отношение потребителя и поставщика услуги. Зачастую сотрудники консалтинговой компании рассматриваются клиентами как внутренние работники. Это ведет к тому, что они часто переходят в консультируемую ими компанию. В процессе работы у клиентов и консультантов возникают доверительные, а порой и просто дружеские отношения.

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

* Стоимость консалтинговых услуг составляет незначительную долю в расходах покупателя. Услуги не являются предметом первой необходимости для компаний. За консалтинг никогда не отдают последние деньги.[[1]](#footnote-1) Тем не менее, существует распространенный миф о том, что консалтинговые услуги возможно продать компаниям в состоянии банкротства. Это не так, их можно продать только успешно развивающимся компаниям, находящимся на 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. Более 80% всех клиентов консалтинговых компаний сосредоточены в Москве. Этот факт следствие того, что головные офисы большинства компаний-заказчиков расположены в этих городах, а также с тем, что наиболее квалифицированный персонал сосредоточен здесь же. [[2]](#footnote-2)

**Государство является активным потребителем консалтинговых услуг**. Подробнее об этом см. главу «Работа на государственном рынке»

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

**Потребители услуг больше доверяют советам других людей, чем прямой рекламе**. Сталкиваясь с новой для себя услугой, клиент психологически более склонен доверять советам людей из своего социального окружения, нежели чем прямой рекламе. Для использования этого фактора вам необходимо активно собирать рекомендации у своих клиентов. Лучше всего делать это сразу же после окончания проекта или во время проекта, пока у клиента еще свежи восприятия. Рекомендательные письма от наиболее значимых клиентов необходимо разместить в переговорной, приемной и на сайте. 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. Не стесняйтесь просить ваших клиентов упоминать о вашей работе в своей среде. Не стесняйтесь спросить, могут ли они назвать кого-то, у кого есть схожие проблемы. Работайте как страховые агенты, которые никогда не уходят без того, чтобы узнать, у кого из ваших друзей есть схожие проблемы.

**Лояльность клиентов.** Удовлетворенные потребители проявляют высокую лояльность по отношению к своему консультанту. Например, по официальной информации 80% клиентов McKinsey&Co и 90% A.T. Kearney – это повторные клиенты.

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

**Уникальность.** Услуги консультантов нестандартные, поэтому нельзя сравнить цены различных консультантов (это потребует от клиента значительного времени и раскрытия информации). В связи с этим, качество услуги воспринимается в зависимости от цены услуги. Важно отметить, что конкуренция на рынке консалтинга базируется не на цене. Соответственно на рынке присутствует низкая ценовая эластичность.

**Слабо выражен сезонный фактор. [[3]](#footnote-3)** 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 относиться скорее к небольшим компаниям и связана с общим уровнем нестабильности потока заказов, свойственном небольшим компаниям.

**Критичность фактора конфиденциальности.** Для клиента принципиально важно, чтобы все то, что он обсуждает с консультантом, оставалось только между ними. Некоторые консультант работают с клиентами, которые конкурируют между собой. При этом очень глубока степень раскрытия информации о каждом из них. В связи с этим, клиенты зачастую отдают предпочтение комплексным компаниям, зарекомендовавшим себя в другой работе и уже знакомым с внутренней информацией о компании. Всегда подчеркивайте в своей рекламе и при общении с клиентами, что вы неукоснительно соблюдаете конфиденциальность.

**Высокая мобильность.** Консалтинговые услуги не требуют никакого капитального оборудования, поэтому компаниям не имеет смысл открывать офисы по всей стране. В связи с этим, локальные компании не имеют серьезного преимущества места перед глобальными.

*Факт. В 2000 г. PriceWaterhouseCoopers (далее PwC) потратила $580 млн. только на авиабилеты*

1. Исключение составляет обязательный консалтинг, например, оценка при банкротстве [↑](#footnote-ref-1)
2. В глобальном масштабе центром спроса и концентрации консалтинговых компаний служит США. Из 50 наиболее крупных консалтинговых групп только 9 или 18% имеют штаб-квартиру за пределами США. Распределение этих компаний по странам такое: Англии – 3 компании, Германия и Франция - по 2 компании, Нидерланды и Канада по одной компании. В числе тех, у кого офис в США, подавляющее большинство компаний сосредоточены в 3 штатах: Иллинойс, Нью-Йорк и Массачусетс. [↑](#footnote-ref-2)
3. Это не касается аудиторов, у которых есть busy-seasons в период сдачи годовых и квартальных бухгалтерских отчетов [↑](#footnote-ref-3)