**Торговые марки консалтинговых компаний**

Михаил Иванов и Михаил Фербер, консультанты по маркетингу

В процессе работы над Руководством авторы обнаружили, что 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 этого бизнеса основывается именно на сильной торговой марке. Учитывая природу консалтингового бизнеса можно также отметить, что торговые марки консалтинговых компаний являются одним из наиболее серьезных барьеров для входа на рынок новых конкурентов.

Создание марки – это очень дорогой и длительный процесс, 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 работать в самом дешевом ценовом сегменте, постоянно балансируя на грани банкротства. Именно поэтому вложения в марку необходимо рассматривать как первоочередные. Важно отметить, что инвестиции в торговую марку требуют терпения и 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 его можно быстро потерять. Стоимость штрафа, выплаченного Arthur Andersen летом 2001 г., гораздо больше, чем те $7 000 000, которые обязала ее выплатить американская комиссия по ценным бумагам и биржам. Этот инцидент неминуемо отразится на снижении прибыльности компании в долгосрочном периоде. Другим примером важности брэнда для консультантов может служить история с разделением той же компании Arthur Andersen на аудиторскую и консультационную. В процессе разделения, длившегося несколько лет, суд потребовал у компании Andersen Consalting смены имени и сейчас, сменив имя, компания Accenture прилагает огромные усилия в области брэндинга. Затраты Accenture на брэндинг многократно превышают аналогичные статьи затрат сохранившей имя Arthur Andersen.

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&Co, могут сказать, что это первоклассная компания, представляющая самые лучшие и самые дорогие услуги в области стратегического консалтинга. Для принятия решения о том, 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, а максимальные ставки российских компаний - около $100;

· расширять спектр услуг под одной маркой. Так действуют аудиторы, 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 пятерки», не оплатив их гонорар. Однако, если у вас небольшая малоизвестная компания, то ваши клиенты могут небрежно отнестись к вашим счетам, задерживая их, а в худшем случае - не оплачивая вовсе;

· иметь больший объем продаж, большую долю рынка, а через это - более низкие операционные издержки.

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. Зачастую консалтинговые компании не имеют слоганов. Однако авторы считают, что ссылки на то, что клиенты не восприимчивы к слоганам, и отсылки к практике McKinsey&Co и BCG, у которых его нет вовсе, несостоятельны. Слоганы есть практически у всех ведущих компаний. Например, у PwC – «Давайте работать вместе и мы изменим мир», у Accenture – «Ваш бизнес может быть интереснее», у БКГ – «Эффективные решения, реальные результаты». В слогане Deloitte&Touche – «Способствовать успеху наших клиентов и наших сотрудников», впервые прозвучала идея о важности развития сотрудников компании. Это дает основания полагать, что компания уделяет много внимания внутреннему маркетингу. Разработанный вами слоган может со временем меняться. Так, слоган Ernst&Young эволюционировал от первоначального «Идеи, решения, результаты» к сегодняшнему «От идеи к результату».

Слоган является одним из элементов создания имиджа компании, и поэтому он должен быть у компании.

Пытайтесь найти и другие образы, с которыми бы ваша компания ассоциировалась у клиентов. Так, 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. Орфографические ошибки всегда будут замечены клиентами и могут испортить мнение о компании. Проследите, чтобы ваши электронные письма всегда были на фирменных бланках. Это не сложно реализовать в стандартных почтовых программах.

**Специфика торговых марок консалтинговых компаний**

Марки консалтинговых компаний имеют свою специфику, отличающую их от марок товаров, а именно:

Низкая ликвидность. В отличие от торговых марок других компаний, торговую марку консалтинговой компании невозможно продать или использовать как залог в банке. Так, возможно продать право на использование торговой марки Remy Martini 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.

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 «Фейрфилд инн» и «Марриот», ориентированны на разных потребителей, при том, что обе эти сети имеют единого собственника.

Следствие. Каждая глобальная компания использует единую торговую марку по всему миру. 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.

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) BCG.

Низкая вероятность подделки. Торговую марку консалтинговой компании невозможно подделать. Если вы назовете свою компанию PwS, Mkinsey или Ростэкспертиза, то вы не сможете привлечь ни одного клиента и навсегда потеряете репутацию как консультант.

На нашем рынке есть исключение из этого правила. Вольно или невольно, компания БКГ присвоила себе аббревиатуру хорошо известной крупной западной фирмы The Boston Consulting Group (BCG). Это, с одной стороны, ограничивает ее возможность выхода на зарубежные рынки и заключает в себе опасность судебного разбирательства, а с другой - помогает привлекать «непросвещенных» клиентов. Учитывая наличие грамотной стратегии маркетинга российского БКГ, возможно предположить, что выбор созвучного названия изначально был стратегическим маркетинговым ходом. Но не исключено, что это была банальная ошибка в выборе названия людей, вышедших на незнакомый для них рынок.

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 брэндом.

**Названия торговых марок**

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Названия, производные от имени создателей | Названия–описания | Названия-инновации | Названия, связанные с материнской компанией |
| McKinsey&Co | Про-инвест консалтинг | Accenture | Роэл – консалтинг |
| PriceWaterhouseCoopers | Бизнес-консалтинг груп | A.Partners | Лукойл-консалтинг |
| Deloitte&Touche | BCG (The Boston Consulting Group) | РИЭРСИ | Debis |
| KPMG | Объединенные консультанты ФДП | Что делать - консалт? |   |
| Ким и Партнеры | Евроменеджмент |   |   |
| Гориславцев и К |   |   |   |

Как правило, компании, носящие имя своих создателей, имеют многолетнюю историю и зарубежное происхождение. Во многих случаях такое название было обусловлено требованием местного законодательства. В некоторых странах, таких как Англия и Ирландия, юридические и бухгалтерские фирмы могли носить только название, совпадающее с именем своих владельцев. Однако сейчас, когда такие ограничения сняты, следует избегать названий, связанных с именем владельца, и стараться искать названия-описания или названия-инновации.

С названием-описанием у клиентов ассоциируется весь объем информации о фирме. Например, компания «Гороценка» должна доказывать, что она умеет оценивать бизнес, «American Appraisal» своим названием подразумевает ориентацию в основном на западных клиентов.

Заглавные буквы и цифры, из которых состоят многие названия консалтинговых компаний, не несут в себе для клиентов никакого смысла, и поэтому их следует избегать. Названия должны отражать то, для чего создана компания. На российском рынке практически для всех отраслей консалтинга существуют возможности дать фирме «говорящее» описательное название.

Выбирая название, связанное с материнской компанией, вы, с одной стороны, переносите имидж и репутацию материнской компании на себя, а, с другой, тут же исключаете из круга своих потенциальных клиентов конкурентов материнской компани. Так, компания РОЭЛ-консалтинг вряд ли получит заказы каких-либо предприятий, работающих в электротехнической отрасли.

Названия-инновации обычно не обозначают ничего, а иногда 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 будущее и помощь клиентам в создании их будущего.

При выборе названия российскими компаниями существует 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 подобные слова у клиентов. Среди примеров можно выделить Федеральный Фонд Оценки, Сибирский Институт Оценки, Национальное агентство аудита. Такой ход мог быть хорош еще пять-шесть лет назад. Однако, сейчас клиентов раздражает иногда слишком явное несоответствие названия компании и ее вида деятельности.

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