

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Ульяновский государственный технический университет

Т.В. Евстигнеева, С.А. Рыбченко

МАРКЕТИНГОВОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Ульяновск 2007

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Ульяновский государственный технический университет

Т.В. Евстигнеева, С.А. Рыбченко

МАРКЕТИНГОВОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Ульяновск 2007

УДК 339.1338
ББК 65.290-2
Е 26

Рецензенты

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Гуманитарных и социально-экономических наук Ульяновского высшего военно-технического училища Козлов Е. Д.

Генеральный директор ООО «Полюс-Сервис» Бобров Г. А.

Одобрено секцией методических пособий научно-методического совета университета

Евстигнеева Т.В., Рыбченко С.А.

Е 26 Маркетинговое консультирование: учебное пособие / Т.В.Евстигнеева, С.А. Рыбченко. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 170 с.

Учебное пособие предназначено для оказания помощи студентам специальности 08011165 «Маркетинг» при изучении дисциплины «Маркетинговое консультирование». Включает конспекты лекций, ролевые игры, бизнес-кейсы, темы докладов и библиографический список.

Работа подготовлена на кафедре «Экономика и менеджмент», цикл «Маркетинг»

УДК 339.1338

ББК 65.290-2

© Евстигнеева Т.В., Рыбченко С.А., 2007
© Оформление. УлГТУ, 2007

ВВЕДЕНИЕ

Общепризнанно, что даже наиболее успешные предприятия на отдельных этапах своего развития могут столкнуться с рядом проблем, решение которых потребует от руководства применения специальных знаний и новых неосвоенных ранее подходов. Характер подобных задач может варьироваться от таких глобальных, как, например, изменение общей стратегии предприятия, до таких достаточно узких, как повышения уровня профессиональности сотрудников. В подобных ситуациях руководителям предприятий могут потребоваться консалтинговые услуги как инструмент оптимизации бизнеса.

В современной рыночной экономике консультационные услуги давно являются важнейшим элементом поддерживающей ее функционирование инфраструктуры. Консалтинг выделяется статистикой в отдельную отрасль, в которой, например, в США занято 700 тыс. человек, а годовой оборот составляет 50 млрд. долл. Ни одно серьезное экономическое и управленческое решение в странах с рыночной экономикой не обходится без использования консультантов.

В России ситуация в экономике несколько отличается от того, что происходит в остальном мире. В настоящее время можно говорить о том, что у руководителей российских предприятий еще до конца не сложилось ясное осознание необходимости привлечения сторонних специалистов-консультантов к решению своих задач. Несмотря на наличие широкого круга проблем, которые могут быть решены консультантами, на российских предприятиях еще полностью не сформировалась деловая культура по использованию их интеллектуального капитала. Причины тут могут быть весьма разнообразные: от скепсиса по отношению к результатам работы консультантов, до нехватки средств для их привлечения.

Но постепенно ситуация меняется. Консалтинговые услуги пользуется постоянно растущим спросом на российском рынке. Соответственно спросу растет и предложение - сотни консультационных организаций и независимых консультантов предлагают свои услуги.

Консалтинг занимает промежуточное положение между практикой и наукой, он является прикладной отраслью знаний, и степень его развития определяется исключительно потребностями практики. Поэтому с развитием рынка консалтинговых услуг растет и интерес к теории консалтинга. Однако информации о консалтинге явно недостаточно. Как правило, информация по консультированию представлена в переводных публикациях и коммерческих предложениях консультантов. Первые акцентированы, в основном, на теории, а если касаются практики, то преимущественно зарубежной. Вторые носят откровенно рекламный характер и не могут служить надежным источником информации.

Целью данного курса лекций является ознакомление с основами консультирования, рассмотрение применения маркетингового подхода к консультированию на российском рынке.

РУКОВОДСТВО ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная дисциплина «Маркетинговое консультирование» занимает одно из важных мест в учебном плане специальности «Маркетинг».

Основная задача учебного курса «Маркетинговое консультирование» заключается в получении знаний, умений и навыков студентами в области консультирования. Это предполагает воспитание и развитие у будущих маркетологов творческого подхода к работе, получение знаний в области возможностей и ограничения консультирования как вида профессиональной деятельности, формы помощи организации-заказчика и методов совершенствования управления маркетингом на предприятии.

Учебный курс не только формирует научное представление о консультационной деятельности, но и содержит практические рекомендации по ее методологическому обеспечению, организации и планированию.

Преподавание курса «Маркетинговое консультирование» имеет цель развить у студентов следующие навыки:

- навыки и умения проведения практического исследования, анализа проблемных ситуаций, разработки предложений и рекомендаций по повышению эффективности маркетинговой деятельности;
- навыки руководства проектом, позволяющие выполнить проект для клиента в срок и в пределах бюджета;
- навыки построения таких взаимоотношений между клиентской и консультационной организациями (консультантом), которые позволят «продавать» идеи, способствующие развитию организации клиента.

Владение такими навыками не ограничивается только маркетинговым консультированием, эти навыки важны для маркетинга в целом. Развитые навыки пригодятся студентам, какое бы направление маркетинга они не выбрали.

Логика построения курса предполагает предварительное рассмотрение ключевых категорий, связанных с пониманием развития, роли, значения и методологии исследовательской деятельности в консультировании. Дается оценка и перспективы развития рынка консалтинговых услуг. Рассматриваются этапы процесса консультирования, формы консультирования, партнерские отношения «консультант-клиент». В курсе подробно рассматриваются особенности маркетингового консультирования и основные проекты маркетингового консультирования: маркетинговый аудит, маркетинговое планирование, консультирование по вопросам выстраивания оптимальной структуры и системы управления сбытом, маркетинговые исследования.

Активные формы занятий предполагают проведение семинаров, деловых игр, организацию актуальных тематических дискуссий.

В результате изучения курса студент должен знать теоретические основы маркетингового консультирования, обладать навыками в решении практических задач, возникающих в маркетинговой деятельности фирмы.

ТЕМА 1. СОДЕРЖАНИЕ И СУЩНОСТЬ БИЗНЕС- КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

*Мой друг, большинство полезных профессий основано
на несовершенстве знаний отдельного человека...*

К. Чапек. Средство Маркопулоса

1.1. История возникновения и развития мирового консалтинга

Следует признать, что консалтинговые услуги не являются жизненно необходимыми (в отличие, например, от медицинских услуг). В течение нескольких тысячелетий человечество вообще обходилось без профессиональных консультантов. До Нового времени руководитель предприятия (хозяин мастерской) имел в своем подчинении нескольких мастеров и подмастерьев, изготавливавших товары и предоставляющих услуги. Технологии производства не менялись веками.

С развитием капитализма, обусловившим рост промышленного производства, развитие науки и новых технологий, расширение международного обмена, объемы управленческой информации стали превышать физические возможности людей по их обработке. Усиление конкуренции потребовало от компании большей специализации, возникло разделение на систематически ежедневно выполняемые задачи и задачи, выходящие за рамки компетенции руководства компании. Внешние консультанты были призваны восполнить отсутствие необходимых навыков внутри организации. Вместе с этим возросло значение тренированности необходимых управленческих навыков: так, например, если руководитель и произвел успешную реорганизацию своего бизнеса десять лет назад, это вовсе не значит, что его навыки проведения реструктуризации сохранились до настоящего времени.

Таким образом, консультанты были призваны решать нестандартные, сложные задачи, стоящие перед руководством фирмы с целью улучшения эффективной работы этой фирмы.

В начале XX в. появились первые профессиональные консультанты, такие, как Фредерик Тейлор, Артур Д. Литтл, Тоуэрс Пэррин и Гаррингтон Эмерсон. Последние двое основали первые консалтинговые фирмы. В 1914 г. в Чикаго Эдвин Буз основал службу деловых исследований «Буз-Аллен энд Хамилтон». Первые консультационные компании концентрировались в основном на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда, на изучении трудовых движений и затрат времени, на устранении отходов и снижении издержек производства.

Недостатки теорий организации производства привели к расширению интереса к другим аспектам организации бизнеса и к рождению новых областей консалтинга. В 20-е годы Элтон Майо, проводивший хоторнский эксперимент, дал импульс исследованиям по консультированию в области человеческих отношений. В эти же годы интерес к сбыту и маркетингу был пробужден Уайтхедом. Консультирование по вопросам финансов также стало быстро развиваться.

В 30-е г. после «великой депрессии» консультирование завоевало признание не только в США и Великобритании, но также во Франции, Германии, Чехословакии и других, промышленно развитых странах.

В 40–е годы появился спрос на консультирование государственного сектора и военного комплекса, что сыграло немаловажную роль во время второй мировой войны.

Послевоенный период называют «золотыми годами» консультирования. Именно в то время спрос на консультационные услуги начал расти особенно интенсивно. Это было обусловлено послевоенным строительством, ростом деловой активности, ускорением технологического прогресса, интернационализацией промышленности, торговли и финансов. Консалтинг получил столь широкое распространение, что в США в 70-е годы на каждые 100 управляющих в промышленности приходился 1 консультант.

В 80-е годы появился термин «консультантовооруженность», который определяется отношением общего числа жителей страны к числу консультантов. В Японии этот показатель равен 2,5 тыс. чел.; в США – 4,5 тыс. чел.; в странах Западной Европы – 12,5 тыс. чел.; в развивающихся странах – 250-300 человек [7].

В зависимости от того, как под воздействием изменений на рынке менялись задачи и обязанности консультанта, можно выделить три основные фазы, которые пережил в своем развитии мировой консалтинг за время своего существования (см. табл. 1.1).

Таблица 1.1

Основные фазы развития мирового консалтинга

Период	Характеристика рынка	Обязанности консультанта
1	2	3
1900-1970	Промышленное производство стабильно и равномерно развивалось, научно-технический прогресс только «набирал обороты», жизненный цикл изделий был не менее пяти лет, и рынки были достаточно устойчивы и стабильны.	Консультанты по управлению выполняли функцию «трубопровода», через который в практику «прокачивались» специальные знания. Консалтинговый продукт заключался в методологии и хорошо проработанных методических рекомендациях, а его теория и практика были объединены в справочных пособиях.
1971-1990	Это был период быстрого внедрения достижений науки в производство, сокращения жизненного цикла продуктов, обострения рыночной конкуренции и дестабилизации рынков. Появились новые понятия в управлении: стратегия, стратегическое планирование, стратегические структуры управления.	В эти годы консультант «вошел» в предприятие, стал «наемным менеджером», который мог почувствовать слабые сигналы внешней среды, увидеть новую проблему и новые возможности и наметить пути реализации. Консультант нужен, потому что его высокая квалификация позволяет решить проблемы, неразрешимые силами персонала. Его прежний опыт очень важен, но он должен сочетаться со специальными знаниями и умением их реализовать.

1	2	3
1991 – настоящее время	В этот период значительно возросли интенсивность нововведений и динамичность рыночной среды. Начали стираться границы национальных экономик. Монополизм производителей стал почти невозможен вследствие глобализации рынков и появления огромного количества товаров-субститутов (заменителей). Происходит тотальная компьютеризация производственных и управленческих процессов.	Роли и задачи консультантов стали существенно сложнее и многообразнее. Во-первых, консультант стал экспертом и аналитиком, от него потребовалось умение и искусство точно сформулировать проблему, поставить диагноз «болезней», определить и убедительно показать управляющим, что плохо в их организации и почему, и назначить методы и средства «лечения», разработать стратегию и тактику реорганизации. Во-вторых, консультант оказался очень нужным предприятиям как разработчик процессов ведения бизнеса (бизнес-процессов) и технологий управления.

1.2. Становление отечественного консалтинга

Становление отечественного консалтинга как профессиональной деятельности началось лишь в 1987 г. и было связано с переходом к качественно новому типу экономики. Известно, что еще в 1986 г. в стране функционировало не более 20 подобных организаций. Через несколько лет ситуация резко изменилась. Произошел стремительный рост рынка консалтинговых услуг. В 2005 г. всего в России насчитывалось около 3 тыс. консалтинговых компаний. В настоящее время консалтинг оформился в самостоятельную отрасль экономики, без которой фактически немислимо нормальное функционирование рынка различных видов предпринимательской деятельности.

Стимулами развития отечественного консалтинга являются:

- 1) общий рост экономики и бизнеса страны;
- 2) процесс перераспределения промышленной собственности, который влечет за собой проведения большого количества корпоративных сделок (в основном по реорганизации или ликвидации компаний, а также купли-продажи акций /долей)
- 3) крупные холдинговые структуры из-за нехватки внутренних финансовых ресурсов заинтересованы в привлечении западных инвестиций путем выхода на международные финансовые рынки;
- 4) бизнес стремится к оптимизации своей организационно-правовой и финансовой структуры с целью достижения максимального экономического эффекта от производственной и торговой деятельности собственных предприятий.

Основные причины, сдерживающие развитие отечественного консалтинга следующие:

1) *недостаток конкуренции на российском рынке.* Объективная потребность обращения к консультантам возникает в условиях высокой конкуренции, когда цена неверного управленческого решения очень высока и от предприятия постоянно требуется повышение эффективности. Так как во многих отраслях производства в России до сих пор нет достаточно жесткой конкуренции, то остается возможность принимать не очень эффективные решения, даже совершать ошибки, и при этом сохранять свои позиции на рынке;

2) *недостатки управленческой культуры.* Многие руководители, во-первых, пока не понимают до конца того, что организационные решения требуют высокой компетенции и глубоких специальных знаний. Во-вторых, они психологически не готовы делегировать некоторые этапы принятия решений внешнему консультанту. Руководителю бывает трудно согласиться с тем, что самостоятельно он решает свои задачи хуже, чем с участием внешнего консультанта. В-третьих, на консалтинг в России традиционно смотрят, как на область, за которую платить не нужно, и которая должна финансироваться по остаточному принципу;

3) *недостатки культуры консультирования.* В настоящее время большинство направлений российского консалтинга не регламентируется никакими законодательными актами и для осуществления консультационной деятельности юридическим и физическим лицам не требуется специального образования, лицензий на право ведения этой деятельности. Не во всех отраслях достаточное влияние имеют профессиональные объединения консультантов, недостаточно источников, из которых клиенты могли бы узнать о надежности и профессионализме отдельного консультанта или консалтинговой компании. Как следствие – приход в консалтинг людей с низким профессиональным уровнем, дилетантов, не соблюдающих этические нормы консалтинга. Это негативно отражается на общем качестве консалтинговых услуг и имидже консультанта в глазах российских руководителей предприятий и индивидуальных предпринимателей;

4) *недостаток финансовых средств.* Сегодня в России услугами консультантов пользуются в основном крупные предприятия, так как средний и малый бизнес просто не имеет свободных денежных средств для оплаты их советов.

1.3. Определение консультирования (консалтинга)

Можно выделить два основных подхода к определению консультирования.

В *первом подходе* используется *широкий функциональный взгляд на консультирование*. Фриц Стееле: «Под процессом консультирования понимается любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за нее». Питер Блок пишет, что вы за-

нимаются консультированием каждый раз, когда пытаетесь изменить или улучшить ситуацию, но непосредственно не руководите выполнением.

Второй подход рассматривает **консультирование как особую профессиональную службу** и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно Лерри Грейнеру и Роберту Метцгеру «управленческое консультирование - это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости выполнению решений». Аналогичные определения используются профессиональными ассоциациями консультантов по вопросам управления в Великобритании, США и других странах.

Эти два подхода дополняют друг друга. Консультирование можно рассматривать либо как профессиональную службу, либо как метод, обеспечивающий практические советы и помощь [5].

В данном учебном пособии **консультирование (консалтинг)** будем понимать как вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в оказании профессиональной помощи владельцам компаний и менеджерам высшего звена в виде советов и рекомендаций, направленных на решение ключевых задач, когда сам консультант не отвечает за реализацию своих рекомендаций.

В современном бизнесе часто используются аутсорсинг и коучинг. Они похожи на консультирование (консалтинг), но существенно отличаются от него.

Суть услуги внешнего **аутсорсинга** («outsourcing» переводится как использование посторонних ресурсов) заключается в передаче внутренних непрофильных функций компании-заказчика привлеченному внешнему специализированному подрядчику. Такой формат организации бизнеса оказывается эффективным, когда компании нецелесообразно постоянно держать большой штат своих специалистов, а выгоднее для решения ряда задач пользоваться услугами сторонней специализированной компании. Во всем мире формат аутсорсинга широко распространен во многих сферах бизнеса. Аутсорсинг, в отличие от консалтинга, предполагает ответственность исполнителя за успех проектов заказчика.

Коучинг – это профессиональная помощь человеку в определении и достижении его личных целей, направлен на решение следующих задач: расширение картины мира клиента, решение задачи руками клиента, выработка клиентом навыков, позволяющих решать аналогичные задачи самостоятельно. Отличия коучинга от консультирования следующие. Во-первых, коучинг занимается не только бизнесом. Направлений коучинга сейчас в мире много: такие, как коучинг семейных отношений, возрастной коучинг, коучинг поколения X; коучинг имиджа, успеха и т.п. Во-вторых, коучинг начинается с цели, с момента сейчас и построения будущего, в котором хотелось бы жить. В коучинге вообще нет консультирования. Во время коучинг-сессии коуч задает определенные

вопросы, раскрывающие творческий потенциал и возможности клиента (компании, корпорации, малого бизнеса, отдельного человека, желающего нечто изменить в своей жизни и т.д.). Клиент работает сам и открывает для себя новые эффективные возможности.

1.4. Общие и специфические черты консалтинговых услуг

Описывая черты консалтинговых услуг, можно выделить общие черты – присущие всем видам услуг и специфические черты – характерные только для консалтинговых услуг.

Общими чертами услуг являются:

1. **Неосвязаемость услуг** (нет цвета, запаха). Потребитель способен оценить качество только после получения услуги. Стремясь снизить риски, клиенты анализируют внешние признаки качества услуг, а именно поведение персонала, местоположение офиса, качество рекламных материалов, наличие рекомендаций и др.

Преодолеть неосвязаемость консалтинговые компании могут с помощью:

- а) развития бренда;
- б) выработки имиджевой политики;
- в) предоставления клиентам информации о предыдущем опыте в виде отзывов;
- г) предоставление клиентам обезличенных отчетов о предыдущих консалтинговых проектах;
- д) расчета стоимости работ в зависимости от предполагаемых результатов (такой способ ценообразования возможен лишь для некоторых отраслей консалтинга).

2. **Неотделимость от источника.** Консультант является составной частью услуги, что предъявляет высокие требования к его профессиональным качествам и коммуникативным навыкам. Кроме того, консалтинговые услуги практически невозможно распространять через посредников.

Преодолеть неотделимость от источника консалтинговые компании могут с помощью:

- а) усиления мотивации персонала;
- б) развития технологий консультирования;
- в) разделения процесса консультирования на простые этапы, допускающие участие менее квалифицированного персонала;
- г) формализации опыта и знаний консультантов через создание баз знаний и экспертных систем.

3. **Непостоянство качества.** Однотипные услуги разных консультантов могут существенно различаться по своему качеству. Качество услуг зависит от профессионального опыта консультантов, их образования, мотивации. Кроме того, качество услуг одного и того же консультанта может быть по-разному оценено различными клиентами.

Преодолеть непостоянство качества консалтинговые компании могут с помощью:

- а) создания системы контроля качества услуг;

б) отслеживания удовлетворенности клиентов качеством услуг на промежуточных этапах.

4. **Несохраняемость.** Услуги невозможно хранить. Консалтинговые компании не могут делать «отчеты про запас» или «на продажу».

Преодолеть несохраняемость услуг консалтинговые компании могут с помощью:

- а) Привлечение штатных сотрудников в пиковое время;
- б) выполнения части работ персоналом клиента;
- в) установления дифференцированных цен в зависимости от сезона.

Консалтинговые услуги имеют ряд характеристик, отличающих их от услуг в целом и влияющих на их развитие.

Специфические черты консалтинговых услуг:

1. Профессионализм потребителей консалтинговых услуг. Высший менеджмент компании, на который ориентированы консалтинговые услуги, является профессиональным потребителем, поэтому предлагать ему услуги должны только самые профессиональные продавцы, знающие все о данной услуге.
2. Ограниченное число потребителей услуг. Обычно консалтинговыми услугами пользуются находящиеся в стадии роста или развития ведущие компании.
3. Тесное общение потребителя и поставщика услуг
4. Консалтинговые услуги не являются предметом первой необходимости. За консалтинг никогда не отдадут последние деньги.
3. Тот, кто принимает решение о заказе консалтинговых услуг, обычно платит не из собственных средств, а из средств фирмы.
4. Географическая концентрация клиентов и консультантов. По оценке экспертов большинство клиентов и консалтинговых компаний сосредоточено в Москве.
5. Государство является активным потребителем консалтинговых услуг.
6. Высокое влияние торговой марки на выбор поставщиков услуг и как следствие, высокая ценовая надбавка за марку. Сила торговой марки консалтинговой компании является одним из наиболее серьезных барьеров выхода на рынок новых конкурентов. Создание марки - это дорогой и длительный процесс, но без него шансы на успех консалтинговой компании равны нулю.
7. Потребители больше доверяют советам других людей, чем рекламе. Для использования этого факта консалтинговым компаниям необходимо собирать рекомендации у своих клиентов.
8. Высокая лояльность клиентов. Удовлетворенные клиенты проявляют высокую лояльность по отношению к своему консультанту. У известных консалтинговых компаний 80–90 % клиентов – повторные клиенты.
9. Консалтинговые услуги имеют длительный процесс продажи. Процесс переговоров может длиться и полгода, и год.

10. Уникальность. Услуги большинства консультантов нестандартны, поэтому нельзя сравнивать цены различных консультантов.
11. Слабовыраженный сезонный характер. Несмотря на то, что в целом динамика спроса на консалтинговые услуги совпадает с динамикой деловых циклов, следует отметить, что резкие сезонные колебания практически отсутствуют. Проблемы сезонности относятся к небольшим компаниям и связаны со свойственным им общим уровням нестабильности потока заказа.
12. Критичность факторов конфиденциальности. Для клиентов принципиально важно, чтобы все, что он обсуждает с консультантом, оставалось только между ними.
13. Высокая мобильность услуг. Прямым следствием нематериальности услуги является возможность ее легкого переноса. Консалтинговые услуги не требуют капитального оборудования, поэтому компаниям нет необходимости открывать офисы по всей стране. В связи с этим локальные компании не имеют серьезного преимущества с точки зрения их месторасположения перед национальными или глобальными, хотя, безусловно, существуют серьезные культурные проблемы. Импорт и экспорт консалтинговых услуг в последнее время развивается чрезвычайно активно.
14. Необратимость услуг. Многие консалтинговые услуги приводят к необратимым изменениям в состоянии клиентской организации. Покупая такие услуги, клиенты идут на существенный риск, даже работая с известнейшими консалтинговыми компаниями [8].

1.5. Предпосылки к применению консультирования

Для применения консультирования на предприятии существует всего одна значимая **причина** - ожидаемый положительный экономический эффект. Он может быть немедленным, либо отложенным, получен за счет дополнительных поступлений, либо за счет экономии.

Перечислим основные области, в которых на современном российском рынке применяется консультирование, со ссылкой на тип получаемого эффекта:

1. Консультирование применяется в областях, в которых использование собственного персонала невозможно. В первую очередь это ревизия маркетинга и ревизия управления. Собственный персонал любой квалификации не в состоянии дать полную и объективную оценку ситуации, даже исследуя ее по наработанной методике, из-за личной заинтересованности в результате. Консультант свободен от представлений предприятия, не имеет личных интересов в предприятии заказчика. Его рекомендации объективны. *Экономический эффект* получается в виде повышения эффективности маркетингового комплекса (или, соответственно, качества управления). Он может выразиться в увеличении сбыта, сокращении затрат на маркетинг, повышении отдачи рекламной кампании, и т.д.

2. Консультирование применяется для специальных разовых мероприятий, требующих высокой квалификации и специального опыта. Та-

кими мероприятиями могут быть: поиск рыночных возможностей, разработка стратегий, реструктуризация предприятий, экспертиза бизнес-проектов. Мероприятия такого рода носят разовый характер, и в то же время могут быть чрезвычайно объемны. Предприятие просто не имеет персонала необходимой квалификации, т.к. в “нормальном” режиме функционирования он не нужен. Консультирование предоставляет необходимый персонал и максимально эффективную работу. *Экономический эффект* в разных случаях достигается по-разному: нахождение рыночных возможностей и разработка стратегий дают долгосрочное преимущество в виде экономии средств на непроизводительных затратах, конкурентное преимущество, преимущество во времени. Эффективность реструктуризации может выразиться в увеличении сбыта или сокращении затрат, в высвобождении мощностей предприятия, или, например, связанного капитала. Корректировка бизнес-проекта по результатам экспертизы предотвратит непроизводительные затраты.

3. Консультирование применяется при решении сложных и значимых проблем, когда необходимо иметь объективную альтернативную точку зрения. Это может быть проект покупки завода, склада, размещения предприятия в другом городе, и т.п. От экспертизы бизнес-проекта этот вариант отличается, главным образом, отсутствием бизнес-проекта, как такового. На этой стадии принимается или отклоняется решение о его детальной (и дорогостоящей) проработке.

4. Консультирование применяется для специальных мероприятий, носящих постоянно-периодический характер, когда требуется высокая квалификация, но держать высокооплачиваемого специалиста на ставке нецелесообразно (например, для разработки рекламных кампаний). *Эффект* достигается за счет экономии средств на содержание специалиста в штате без потери в эффективности самой кампании.

5. Консультирование применяется для обучения персонала в процессе работы. В основном, это маркетинговый и рекламный персонал. Совместная работа консультанта и персонала заказчика по конкретному проекту достигает целей обучения наряду с преимуществами предыдущего варианта.

6. Консультирование применяется на постоянно-периодической основе в случаях, когда изменения на предприятии происходят постоянно, и когда решение необходимо принимать быстро. Т.е., у руководителя просто нет времени проработать проблему самому, и нет незанятого персонала нужной квалификации на предприятии. *Эффект* достигается в снижении риска в принятии решений благодаря независимому стороннему взгляду на положение вещей.

7. Консультирование применяется на разовой основе для случаев, когда руководителю необходимо проговорить проблему, получить внешнюю подсказку, какое из альтернативных решений предпочесть, но сделать это на предприятии невозможно, т.к. проблема касается персонала. Здесь эффект от консультирования получается в большей степени благодаря ускорению решения проблемы руководителем.

Кроме того, причинами обращения к консультантам могут быть:

- перекалывание ответственности за принятие решения на консультанта;
- с помощью авторитетных консультантов менеджеры компании продвигают уже подготовленные решения перед акционерами, профсоюзами, государством;
- улучшение собственного имиджа в глазах акционеров, персонала, контрагентов;
- решение личных проблем менеджеров и собственников фирмы.

Таким образом, клиент обращается к консультанту, чтобы повысить ценность бизнеса. Клиент сочтет консалтинговые услуги привлекательными только в том случае, если это будет что-то такое, что он не сможет обеспечить сам. Более того, это должно быть наилучшее предложение для вложения денег, учитывая все другое, что мог бы приобрести клиент. Это означает, что, предлагая консалтинговые услуги, консультант должен

- знать, почему предлагаемые им услуги являются хорошей инвестиционной возможностью для данного бизнеса с учетом всех других существующих возможностей,
- понимать, что с его помощью сможет сделать бизнес в своей области рынка,
- понимать, почему бизнес не сможет сделать этого самостоятельно,
- знать, как работающих в бизнесе людей можно объединить вокруг проекта.

1.6. Своевременность обращения к консультанту

Российская и зарубежная статистика говорит о том, что чаще всего к консультантам обращаются следующие игроки конкурентных рынков, причем отрасль не столь важна:

- компания-лидер, которая хочет стать еще большим лидером;
- компания в целом ничем не выделяющаяся, но в ней есть подразделение, руководителям которого «хочется большего»;
- компания, которая «едет с ярмарки», конкуренты ее просто «душат».

Теоретически, применение консультирования обеспечивает больший эффект благополучным предприятиям, чем проблемным, т.к. последние обычно обладают ограниченным арсеналом возможностей, соответственно, их действия носят скорее вынужденный характер. Благополучное предприятие имеет больший потенциал развития, большую степень свободы, соответственно, для него может быть получен и больший эффект.

С другой стороны, для проблемного предприятия консультирование может стать последним шансом выжить, стимул к применению консультирования для него выше.

На практике консультирование чаще применяется предприятиями, которые осознали наличие у себя тех или иных проблем, не являющихся в настоящий момент критичными. Отнести их к полностью проблемным или благополучным нельзя.

Здесь можно привести медицинскую аналогию: «Совершенно здоровых людей не бывает, и профилактика всегда дешевле, чем лечение». Поэтому, чем

раньше компания озаботится вопросом повышения своей эффективности, тем быстрее, безболезненнее, и, следовательно, дешевле она перейдет на качественно новый уровень своего развития.

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные причины возникновения рынка консультационных услуг.
2. Расскажите об эволюции развития консультационных услуг в мире и в России.
3. Дайте определение консультированию с точки зрения двух подходов. Чем консультирование отличается от аутсорсинга и коучинга?
4. Назовите общие черты услуг и способы преодоления недостатков.
5. Назовите специфические черты консалтинговых услуг.
6. Перечислите причины привлечения консультантов к решению клиентами своих проблем в России.
7. Какие компании чаще пользуются услугами консалтинговых компаний?
8. Расскажите о причинах, по которым менеджеры могут с подозрением относиться к консалтинговым услугам.

ТЕМА 2. РЫНОК КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

Стакан с водой стоит на столе...

*Один человек говорит: «Он наполовину полон». Это оптимист.
Второй человек говорит: «Он наполовину пуст». Это - пессимист.
Третий человек говорит: «Тут вдвое меньше, чем могло бы быть».
Это консультант.*

2.1. Консалтинг как отрасль

В настоящее время консалтинг выделился в отдельную отрасль. Ассоциация консультантов Великобритании выделяет 63 области консалтинговой активности, сгруппированные по следующим заголовкам:

1. Развитие организации, разработка политики
2. Управление производством
3. Маркетинг сбыта и распределения
4. Финансовое управление
5. Управление персоналом и его отбор
6. Экономический анализ
7. Управленческие информационные системы и электронная обработка данных

В России особенно популярными направлениями консалтинга являются финансовый, юридический, кадровый, управленческий и, наиболее стремительно растущий, IT-консалтинг.

Для формирования представления о структуре российского рынка консалтинговых услуг приведем данные анализа консалтинговых групп за 2006 г., подготовленного «Эксперт РА».

Основные особенности российского рынка консалтинговых услуг (по данным «Эксперт РА»):

1) Темпы роста консалтингового рынка за 2006 год значительно снизились. Если по итогам предыдущих двух лет (2004 и 2005 г.г.) доходы консультантов росли ежегодно на 47% и 54% соответственно, то за 2006 год объем выручки 150 крупнейших консалтинговых групп увеличился всего на 40% и составил почти 50 млрд. рублей (см. рисунок 2. 1). На рисунке 2.1 представлена совокупная выручка крупнейших консалтинговых групп России (без компаний «большой четверки»).

2) В 2006 год произошел рост спроса на такие консалтинговые услуги как финансовый консалтинг, юридический консалтинг, налоговый консалтинг, оценочная деятельность и управленческий консалтинг в области ИТ. Снижение произошло по таким направлениям консалтинга как ИТ-разработка и системная интеграция, производственный консалтинг, стратегический консалтинг, управление персоналом и маркетинговый консалтинг. Динамика роста рынка консалтинговых услуг за два года, % представлена на рисунке 2.2.

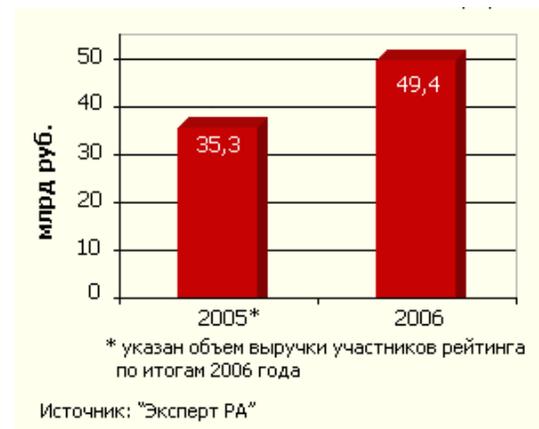


Рисунок 2.1. Совокупная выручка консалтинговых групп России

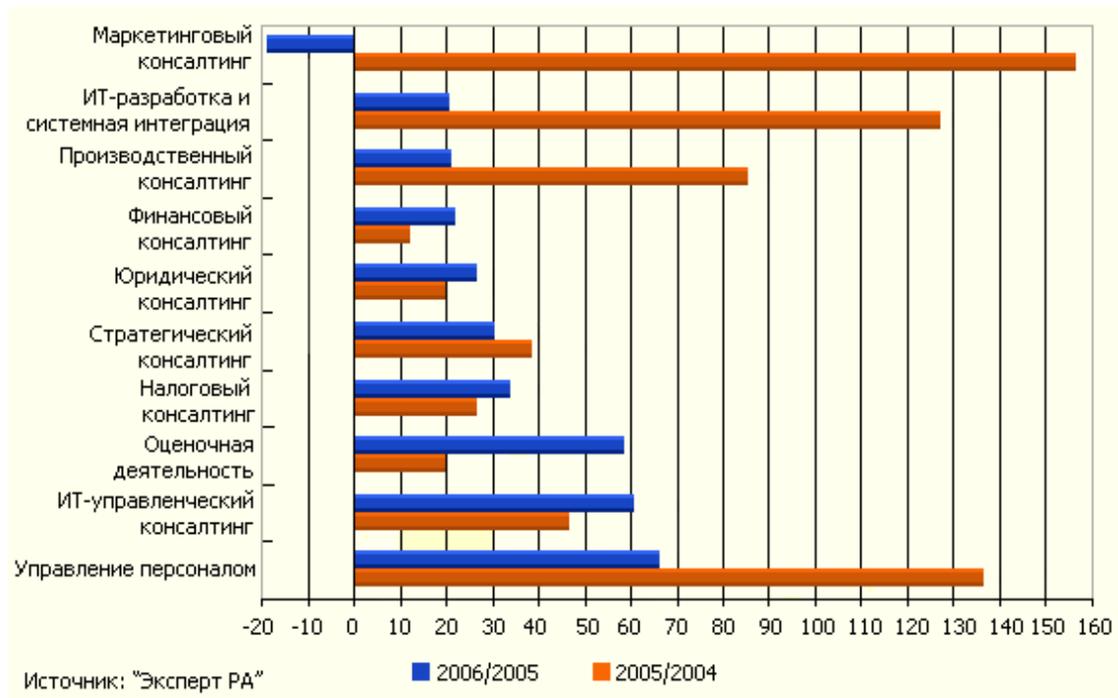


Рисунок 2.2. Динамика роста рынка консалтинговых услуг за 2004-2006 г.

3) По результатам анализа изменения структуры рынка консалтинга, можно сделать вывод, что консалтинговой компании, чтобы не терпеть убытка в результате снижения спроса на какую-то услугу, желательно предоставлять широкий спектр консалтинговых услуг. Изменения структуры рынка консалтинга за три года представлены на рисунке 2.3.

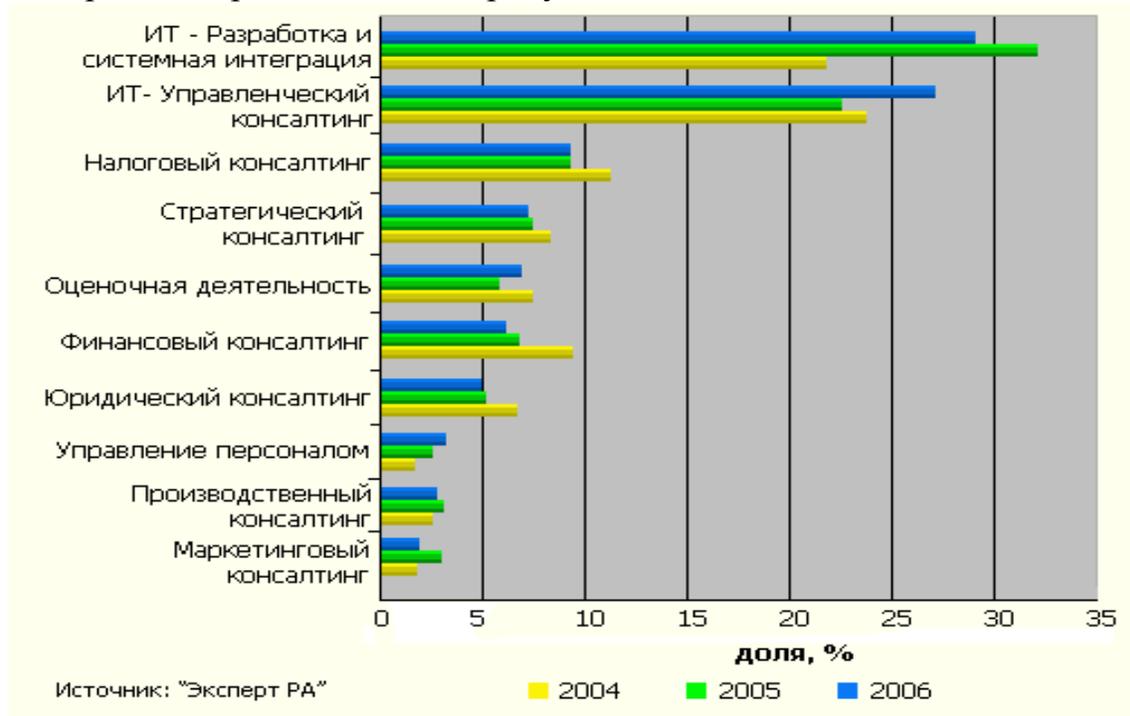


Рисунок 2.3. Изменения структуры рынка консалтинга за три года
Структура рынка консалтинговых услуг в 2006 году (без компаний «большой четверки»), % представлена в таблице 2.1 (Источник: «Эксперт РА»).

Таблица 2.1

Структура рынка консалтинговых услуг в 2006 году

Направление консалтинга	Доля (%)
ИТ-разработка и системная интеграция	29
управленческий консалтинг в области ИТ	27,1
налоговый консалтинг	9,2
стратегический консалтинг	7,2
оценочная деятельность	6,8
финансовый консалтинг	6,1
юридический консалтинг	4,9
управление персоналом	3,2
производственный консалтинг	2,7
маркетинговый консалтинг.	1,8
прочее	2

4) 2004 и 2005 годы ознаменовались бурным ростом компаний, занимающихся разработкой программного обеспечения и системной интеграцией. За пару лет их доходы увеличились более чем вдвое. Как следствие к концу 2005 года доля сектора ИТ в общей структуре консалтингового рынка увеличилась на 8 процентных пунктов и достигла отметки в 54%. Однако автоматизация ради автоматизации постепенно исчерпывает себя, и перспективы консультантов становятся зависимыми от их готовности совмещать два типа технологий — управленческих и информационных. В 2006 г. выручка консультантов, специализирующихся на разработке и системной интеграции, увеличилась всего на 20,5% (против 127% и 110% в 2005 и 2004 гг. соответственно). Как следствие доля этого сектора сократилась на три процентных пункта. А вот управленческий консалтинг в области ИТ, наоборот, набирает обороты. За год его прирост составил 61% против 46% годом ранее. Значительно возросла и доля этого сектора с 22% до 27% (см. рис 2.2, 2.3).

5) Кадры — это проблема, которая объединяет все сферы российской экономики. Специалистов не хватает, они ненадлежащего качества и совершенно не готовы к свершениям на благо работодателя. Соответственно спрос на HR-консалтинг стабильно растет уже много лет подряд. Только за прошедший год выручка компаний, специализирующихся в этом сегменте увеличилась на 66% и достигла 1,5 млрд. рублей (доходы кадровых консультантов в 2004 году составляли всего 387 млн. рублей). Особую популярность в 2006 году приобрели услуги по формированию и подготовке аутсорсинговых команд и последующему управлению ими.

6) Выручка финансовых консультантов увеличилась за последний год на 21,5% — почти на десять процентных пунктов выше, чем в 2005 году.

7) Темпы роста сектора услуг в области стратегического планирования и организационного развития составили 30%. В 2006 году со стороны клиентов присутствовал интерес к вопросам стратегического управления, включая планирование и консультационное сопровождение реализации различных проектов и программ на отдельных территориях, в отраслях и на предприятиях. Это свидетельствует о том, что экономика России вступает в новый этап развития, когда становится актуальным уже не «латание дыр», а грамотное инвестирование

по наиболее значимым и перспективным направлениям. В последнее время значительный спрос на стратегический консалтинг предъявляет государство.

8) За 2006 год выручка консультантов-оценщиков увеличилась на 58% против 20% годом ранее. По мнению самих оценщиков, спрос на их услуги обусловлен активностью процессов консолидации и реструктуризации активов предприятий реального сектора, а также привлечения инвестиций в этот сектор. А наиболее востребованной услугой в 2006 году стала оценка бизнеса и имущественных комплексов (активов).

9) Рост инвестиционной привлекательности отечественного бизнеса дал очередной толчок развитию юридического и налогового консалтинга. Так, выручка налоговых консультантов увеличилась за год на 34% (против 26% в 2005 году). А объем сектора юридических услуг на 26% (против 19% годом ранее). При этом растет не столько спектр предоставляемых юристами услуг, сколько ответственность за свое дело.

10) Есть в структуре консалтингового рынка еще два сектора — это консалтинг в области организации производства товаров и услуг и консалтинг области маркетинга и отношений с общественностью. Ситуация в этих сегментах рынка неоднозначная. То выручка консультантов растет неимоверными темпами, то вдруг таким же образом демонстрирует отрицательный прирост.

По итогам ушедшего года объем сектора услуг в области производственного консалтинга вырос всего на 21% против 85% в 2005 году. До уровня 2004 года снизилась доля услуг в области маркетинга и отношений с общественностью (с 2,9% до 1,8%). Прирост выручки консультантов, специализирующихся в этом направлении по итогам ушедшего года оказался и вовсе отрицательным.

Что касается причин неустойчивой динамики роста, например, сектора консалтинга в области организации производства товаров и услуг, то одна из них — качественное преобразование услуг данного сегмента, продиктованное сменой приоритетов самих клиентов. Проекты в этом сегменте попросту начинают усложняться, становятся комплексными, с элементами нововведений. А значит и более затратными.

Рынок же услуг в области маркетинга и отношений с общественностью сложно назвать до конца сформировавшимся. Еще сложнее определить, когда наступят его лучшие времена. Этот сегмент настолько гибкий и в нем так сильно ощущается влияние внешней среды, смена спроса, что устоять твердо на ногах редко кому удастся. И те компании, которые не успели подстроиться под запросы клиента, либо уходят с этого рынка, либо резко перестраиваются. О чем явно свидетельствует постоянная смена состава лидеров в этом направлении.

В 2006 году рынком наиболее востребованы были такие услуги, как разработка коммуникационной стратегии компании/бренда, коммуникационный аудит деятельности компании; проектирование и постановка «под ключ» департаментов по связям с общественностью и пресс-служб компаний; репутационные исследования, разработка и внедрение ключевых показателей эффективности деятельности коммуникационных служб; разработка корпоративных регла-

ментов и процедур в области маркетинга и PR, а также проектирование и постановка корпоративных «медиа-холдингов» и GR-консалтинг.

2.2. Карта российского рынка консалтинговых услуг

Российский рынок консалтинговых услуг, несмотря на присутствие «гигантов», все же является достаточно раздробленным и малоструктурированным. В этой отрасли действуют множество мелких и средних компаний, обслуживающих различные сектора рынка.

Российский рынок консалтинговых услуг можно представить в виде матрицы «Выручка консультанта – количество консультантов» (рисунок 2.4[8]).

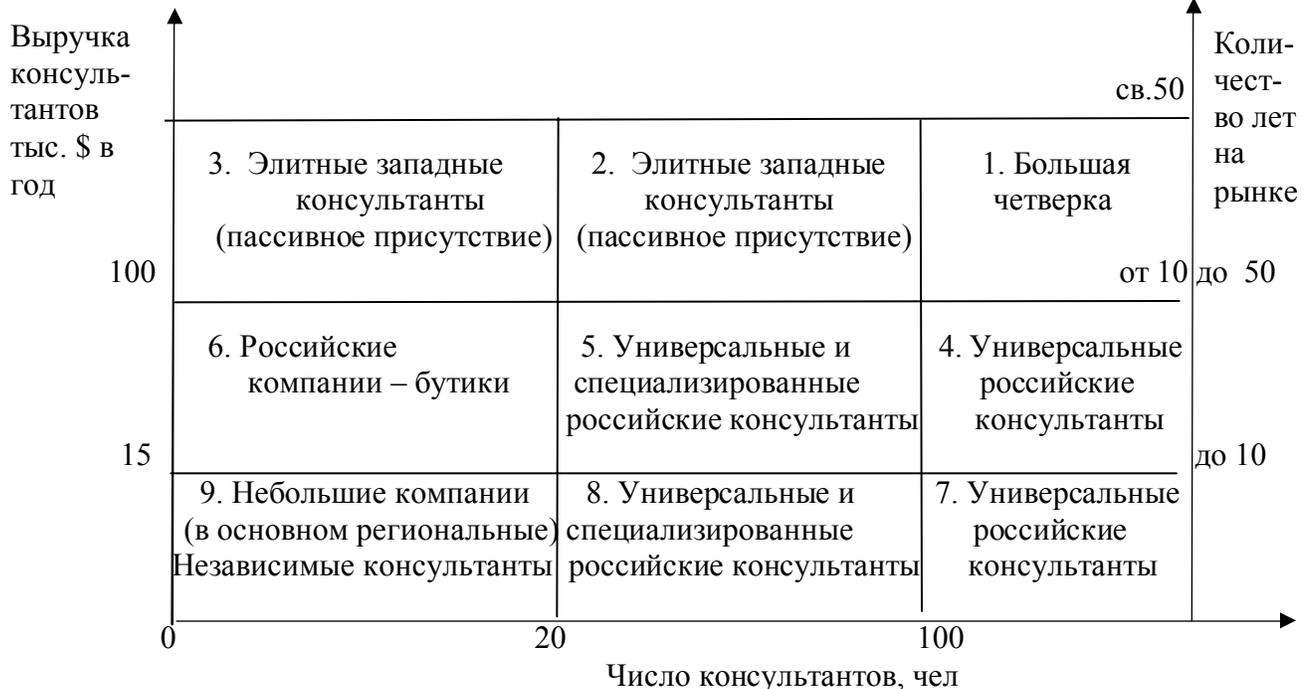


Рисунок 2.4. Матрица «Выручка консультанта – количество консультантов»

Рисунок 2.4 представляет собой матрицу, по осям которой расположены значения «годовая выручка на консультанта» и «количество консультантов». В получившихся сегментах расположены группы консалтинговых компаний, образующие достаточно устойчивые сегменты рынка. Переход компании из одного сегмента в другой происходит чрезвычайно редко, обычно в результате слияния (поглощения) или разделения.

Свойства матрицы:

- 1) Представленные в матрице группы компаний конкурирует между собой только по горизонтали. У них разные группы клиентов и разные услуги.
- 2) Чем выше компания по вертикали, тем:
 - а) она старше. Однако обратное утверждение неверно. Компания может работать на рынке долгое время, не переходя из одной группы в другую.
 - б) дороже стоят ее услуги и тем более сложные проекты делают такие компании.

Характеристики групп

1 группа (по горизонтали) Компании первой группы являются лидерами на своих рынках. По объему выручки 1 группа занимает от 50 до 75% рынка аудиторских и консалтинговых услуг. Стоимость заказов от 60 тыс. долларов и

выше. Основными клиентами являются транснациональные компании и российские компании, выходящие на международный рынок.

Подгруппа 1: Это группа международных аудиторско-консалтинговых компаний, так называемая «большая четверка», включающая Pricewaterhouse Goopers, Delloitte&Touche, Ernst&Young, KPMG.

Подгруппа 2: Специальные и универсальные международные консалтинговые компании, активно работающие на российском рынке, например, Accenture, McKinsey, Ward Howell International. Все эти компании занимаются различными направлениями консалтинга. В российских офисах данных компаний работают от 50 до 100 консультантов. Они активно борются за своих клиентов на российском рынке, являясь лидерами в своих сегментах.

Подгруппа 3: Специальные международные консалтинговые компании, российские офисы которых обслуживают интересы их международных клиентов. В российских офисах этих компаний работает меньше 20 консультантов. Присутствие на рынке малозаметно.

2 группа Суммарная выручка компаний этого сегмента составляет по разным направлениям 20-25% рынка консалтинговых услуг. Средняя стоимость проекта от 20 до 50 тыс. долларов.

Подгруппа 4: Ведущие российские универсальные компании, концентрирующиеся обычно в Москве. В штате этих компаний более 100 специалистов.

Подгруппа 5: Универсальные компании меньшего размера и специализированные компании. Они имеют меньшее количество специалистов, но при этом их ставки и уровень заказов сопоставимы с 4 подгруппой.

Подгруппа 6: «Компании-бутики», имеющие небольшое количество высокопрофессиональных сотрудников. Специализируются на одной или нескольких видах услуг.

3 группа Суммарная выручка компаний этого сегмента составляет 5-10% рынка. Стоимость проекта не превышает 20 тыс. долларов.

7-8 подгруппы: В этих подгруппах сосредоточены молодые компании еще не заработавшие устойчивой репутации, которая позволила бы им устанавливать более высокие цены и привлекать более крупных клиентов. Однако во многих случаях качество их работ не уступает качеству работ крупных компаний.

Подгруппа 9: Небольшие компании, в основном региональные, а также независимые консультанты.

Можно выделить следующие преимущества взаимодействия с различными консалтинговыми компаниями.

Преимущества крупных компаний Основным преимуществом крупных компаний является их репутация. К ним обращаются в следующих случаях:

1. Выход на международные фондовые рынки.
2. Привлечение прямых инвестиционных кредиторов.
3. Налаживание контактов с новыми солидными контрагентами.
4. Выход на новые рынки сбыта.

Преимущества небольших компаний

1. Личностный фактор. В небольших компаниях нет младших партнеров, ассистентов, стажеров, на которые будет переложена ответственность.

2. Временной фактор. Услуги будут оказаны в срок.

3. Фактор конфиденциальности

4. Стоимость услуг ниже, чем в крупных компаниях [8].

2.3. Распределение консалтинговых компаний и их услуг по субъектам РФ

Всего в России около 3 тыс. консалтинговых (по их уставам) компаний. Более трети из них находится в Москве. Свыше 10 % компаний действуют в Санкт-Петербурге, Сибирском и Приволжском федеральных округах. Примерно одинаковое количество (5-6 %) в Центральном (без Москвы), Уральском, Дальневосточном округах. Менее всего бизнес-консультантов работает в Южном (3,2 %) и Северо-Западном (без Санкт-Петербурга) (2,7 %) федеральных округах. На представленной ниже таблице 2.2 [3] наглядно видна полная картина бизнес-консалтинга в разрезе всех федеральных округов.

Таблица 2.2.

Рынок консалтинговых бизнес-услуг в Российской Федерации

Название округа	Доля консалтинговых услуг округа на рынке
Центральный федеральный округ (без Москвы)	6,7 %
Москва	37,6 %
Северо-Западный федеральный округ (без Санкт-Петербурга)	2,7 %
Санкт-Петербург	13,6 %
Южный федеральный округ	3,2 %
Приволжский федеральный округ	11,5 %
Уральский федеральный округ	5,4 %
Сибирский федеральный округ	14,8 %
Дальневосточный федеральный округ	4,5%

Анализируя динамику рынка консалтинговых услуг можно отметить, что многие заказы перестали выходить за пределы субъектов федерации. Это связано с тем, что уровень качества консалтинговых бизнес-услуг, оказываемых «на местах», уже вплотную подошел к столичному. Заметную роль в этом сыграли интеграционные процессы между столичными бизнес-консультантами и их коллегами «на местах».

Более подробно рассмотрим **консалтинг в Приволжском федеральном округе.**

Всего в Приволжском федеральном округе действует около 300 консалтинговых компаний. В таблице 2.3 [3] представлен рынок консалтинга в Приволжском федеральном округе.

Таблица 2.3

Рынок консалтинговых бизнес-услуг в Приволжском федеральном округе

Название области, республики, края	Доля на рынке	Название области, республики, края	Доля на рынке
Республика Башкортостан	8,6 %	Республика Марий Эл	1,2 %
Республика Мордовия	0,8 %	Республика Татарстан	12,9 %
Удмуртская Республика	7,1 %	Чувашская Республика	3,1 %

Кировская обл.	3,5 %	Нижегородская обл.	10,6 %
Оренбургская обл.	1,9%	Пензенская обл.	4,7%
Пермский край	12,2%	Самарская обл.	22,4 %
Коми-Пермяцкий автономный округ	0,4 %	Ульяновская обл.	3,5 %

В Приволжском федеральном округе аудиторской и оценочной деятельностью занимаются около 85 % консалтинговых фирм и индивидуальных предпринимателей. На третьем месте — оказание консалтинговых услуг в сфере управления. Рекрутинговые услуги предоставляют кадровые агентства и компании по подбору персонала (менее 3 %). Около 1 % компаний предоставляют услуги в сфере маркетинга исследований, инжиниринга/реинжиниринга, коучинга, PR и др.

2.4. Распределение количества заказчиков консалтинговых услуг по отраслям

По данным экспертов, наиболее часто к услугам консультантов прибегают (по мере убывания) предприятия оптовой и розничной торговли, финансово-банковского сектора экономики, энергетики, строительства, пищевой промышленности, машиностроения и металлообработки, нефтяной и нефтегазовой промышленности, легкой промышленности, топливной и угольной промышленности, промышленности строительных материалов, связи и т.д.

Редко обращаются предприятия сферы услуг - спортивные организации и учреждения, ресторанный и гостиничный бизнес, туристический бизнес, средства массовой информации, медицинские учреждения и т.д.

Также можно отменить ориентированность консалтинговых фирм на крупный бизнес. У собственников средних и малых фирм чаще всего нет конкретного осознания потребности в консультировании и самое важное – нет времени на обучение и дальнейшее поэтапное внедрение эффективных технологий управления, при этом готовность платить за подобные услуги пока еще минимальна. Однако тенденция меняется и происходит постепенное увеличение спроса на услуги консалтинга и со стороны предприятий среднего бизнеса.

2.5. Тенденции российского рынка консалтинговых бизнес-услуг

Среди **положительных тенденций рынка** можно выделить следующие:

1. Рост объема и сегментирование рынка консалтинговых бизнес-услуг.
2. Спрос на консалтинг «по-российски».
3. Развитие системы стратегического маркетинга консалтинговых услуг.
4. Применение методов стратегической конкурентоспособности.
5. Увеличение маркетинговых инвестиций.

Стоит отметить увеличение числа постоянных заказов и понимание, что клиентам самим не под силу реализовать все их идеи. Фирмы и организации стали не только осознавать важность и необходимость сотрудничества с консалтинговыми компаниями, но начали разбираться в их конкурентных преимуществах. Выросло количество и заметно улучшилось качество предоставляемых услуг. Заказчики стали более ориентированы на получение комплексных

услуг, причем с учетом внедрения. Возросла вероятность создания в ближайшее время общероссийского единого классификатора бизнес-услуг и на его основе — Закона о консалтинге.

Одной из значимых положительных тенденций на рынке консалтинговых услуг является рост спроса на консалтинг «по-российски». Заказчики во многих случаях стали обращаться не к зарубежным бизнес-консультантам, а к российским, знающим специфику российского рынка изнутри. Преимущества и недостатки взаимодействия с российскими и иностранными консалтинговыми компаниями представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Особенности взаимодействия с российскими и иностранными консалтинговыми компаниями

	Преимущества	Недостатки
Взаимодействие с российскими консалтинговыми агентствами	1) возможность параллельного осуществления работ по всему комплексу проблемы с привлечением нескольких консультантов одновременно; 2) возможность предоставления заказчикам дополнительных гарантий, например, финансовая ответственность.	1) более стандартизированный подход к проблеме заказчика.
Взаимодействие с иностранными консалтинговыми агентствами	1) международный авторитет; 2) максимальная проработка теории и значительный практический опыт консультирования предприятий многих стран.	1) недостаточный учет российской специфики; 2) более высокие гонорары; 3) максимальное применение домашних заготовок; 4) широкое использование стажеров.

К отрицательным тенденциям российского рынка консалтинговых бизнес-услуг можно отнести:

1. Отсутствие Федерального закона «О консалтинге» и нормативно-законодательной базы консалтинга.
2. Отсутствие единых тарифов на консалтинговые бизнес-услуги.
3. Недобросовестная конкуренция.
4. Отсутствие профессиональной сертификации.
5. Большое число непрофессионалов, дилетантов и самоучек [3].

Контрольные вопросы:

1. Перечислите основные группы консультационных услуг.
2. Расскажите о модели «Выручка консультанта – количество консультантов».
3. Назовите преимущества и недостатки мелких и крупных консалтинговых компаний.
4. Как распределены консалтинговые компании по субъектам РФ?
5. Расскажите о консалтинге в Приволжском федеральном округе.

6. Расскажите, как распределены заказы консалтинговых бизнес-услуг по отраслям народного хозяйства и секторам экономики.
7. Перечислите положительные и отрицательные тенденции российского рынка консалтинговых бизнес-услуг.
8. Назовите преимущества и недостатки российских и иностранных консалтинговых компаний.
9. Почему менеджеры относятся с подозрением к консалтинговым проектам, которые предлагается провести бесплатно?

ТЕМА 3. ПРОЦЕСС КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

*Суметь изменить положение дел - главное свойство руководителя.
А менять его раньше других – верный признак творческой личности.
Первый закон руководства Джея.*

3.1. Основные этапы процесса консультирования

Процесс – это последовательность действий, направленная на достижения общего результата. Важно не только, что мы делаем. Важен порядок совершения действий. Консалтинговый проект увенчается успехом только в том случае, если правильные действия совершаются в правильном порядке.

Процесс консультирования включает следующие этапы: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение, завершение (табл.3.1).

Таблица 3.1

Этапы процесса консультирования

Название этапа	Краткое содержание этапа
1. Начало проекта	1.Первый контакт

	2. Решение о совместной работе 3. Предварительный диагноз проблемы 4. Официальное предложение
2. Диагноз	1. Определение структуры и принятие решения о сборе данных 2. Выявление фактов и сбор данных 3. Анализ фактов 4. Обратная связь с клиентом
3. Планирование действий	1. Поиск идей относительно возможных путей решения проблемы 2. Разработка и оценка альтернатив 3. Предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений
4. Внедрение	1. Решение об участии/неучастии консультанта на этапе внедрения 2. Планирование мероприятий по внедрению и их контроль 3. Поддержание нового порядка работы и контроль
5. Завершение	1. Оценка завершающего этапа 2. Заключительный отчет 3. Последующая работа с заказчиком

Все консалтинговые проекты отличаются друг от друга. Этапы могут различаться по продолжительности и сложности. Подход консультанта к каждому из этапов определяется в зависимости от характера проекта и клиента. Рассмотрим подробнее каждый из этапов.

3.2. Первый этап консультирования «Начало проекта»

На этом этапе консультант и клиент встречаются, пытаются узнать друг о друге как можно больше, обсудить и определить проблему, из-за которой был вызван консультант. Договариваются об объеме задания и выбранном подходе. Результатом первого контакта является контракт на консультирование.

1. Первый контакт

Возможно два варианта налаживания контакта:

1) Когда консультант завязывает контакт с потенциальными клиентами без запроса с их стороны. Контакт возможен при условиях если:

- консультант вступает в контакт с клиентом, о котором имеет достаточно информации;
- консультанта представляет другой клиент, для которого он работал в прошлом.
- органы государственной власти или другие организации публично объявляют о своем намерении осуществить консультативный проект, тогда выбор консультанта осуществляется на конкурсной основе.

2) Когда клиент сам завязывает контакт. Клиент обращается к конкретному консультанту, если:

- слышал о его профессиональной репутации;
- коллега по бизнесу был удовлетворен работой данного консультанта и рекомендовал его;
- нашел фамилию консультанта в регистре или справочнике;
- на клиента произвели впечатление публикации консультанта или его выступления на конференциях по вопросам управления;
- вспомнил о том, что раньше связывался с ним.

До встречи с клиентом консультант собирает **предварительную информацию**:

1) Информацию об отрасли: применяемая терминология; характер и расположение рынков; типы сырьевых материалов и их источники; веса и меры, применяемые в данной области; технологические процессы и оборудование; деловые методы и практика в данной отрасли; история и развитие; существующий экономический климат, основные проблемы отрасли и т.п.

2) Информацию о предприятии клиента: его финансовое положение; последние результаты его деятельности; годовые отчеты; биографические данные главных руководителей и т.п.

Используя полученную информацию, консультант подготавливается к встрече с клиентом, при этом отвечает для себя на три главных вопроса:

1) Что я могу предложить клиентской компании, что могло бы повысить эффективность ее деятельности и помочь достижению ее целей?

2) Почему мой вклад будет ценнее вклада работающих в компании менеджеров или тех людей, которых можно нанять?

3) Как я могу убедить клиентский бизнес, что предлагаемые мною услуги полезны?

Встреча проводится в форме исследовательской беседы, в ходе которой каждая сторона старается больше узнать о другой. Важно применять на практике следующие **способы эффективного воздействия консультанта на клиента**:

1. В процессе обслуживания клиента необходимо помнить консультанту, что чтобы ни говорил он и чтобы ни делал – все формирует его имидж. Собираться на встречу консультанту необходимо, тщательно изучая и запоминая имена клиентов, четко представляя о том, что будет он говорить и что отвечать.
2. В самом начале разговора консультанту необходимо пояснить клиенту, что прежде чем взяться за работу, он хотел бы кое-что выяснить и понять, так как ситуацию в беседе контролирует тот, кто задает вопросы. Если клиент начнет перебивать консультанта и расспрашивать о его возможностях, консультант должен вежливо переводить тему разговора и сосредоточиться на проблемах, которые отрицательно сказываются на бизнесе клиента.
3. Необходимо проявлять искреннее внимание к клиенту. При разговоре можно записывать. Необходимо всеми невербальными средствами показать, что сказанное клиентом очень интересует консультанта. Необходимо кивать и поддерживать контакт глазами.
4. Необходимо консультанту искренне интересоваться проблемами своего клиента. Для уточнения неясных моментов необходимо задавать специальные вопросы. Чтобы у клиента не появилось ощущение допроса, необходимо тщательно подготавливаться и в дальнейшем использовать информацию, касающуюся отрасли бизнеса, в котором специализируется клиент.

5. Всегда консультанту необходимо внушать клиенту сознание его значительности и делать это искренне, избегать острых углов – спора с клиентом.
6. Консультант должен давать клиенту возможность спасти свой престиж, хотя бы убеждая его и себя в том, что клиент может разрешить свою проблему. Консультант должен выражать клиенту одобрения по поводу малейших его удач и отмечать каждый его успех. Консультант должен делать упор на способности клиента, не выходя за рамки его возможностей, предупреждать об опасности, делая упор на возникновение угрозы неразрешения проблемы клиентом.
7. Консультант должен проявлять уважение к мнению собеседника, никогда не говорить, что он не прав. Если консультант ошибся сам или в чем-то не прав – он должен признать это быстро. Консультант никогда не должен говорить о том, как будет выполнять свою работу, как будет добиваться желаемого результата. Он должен указывать на ошибки клиента не прямо, а косвенно.
8. Консультант должен добивается того, чтобы большую часть времени говорил только его клиент. Если консультант потерял внимание своего слушателя в процессе обсуждения – то он должен прекратить говорить сам и подождать, пока клиент не начнет говорить. При этом консультант должен спросить слушателя о заказе. После этого прекратить говорить до тех пор, пока не получит ответа.

2. Решение о совместной работе

Решение работать вместе имеет большое значение и для клиента и для консультанта. Клиент принимает решение вложить деньги в свой бизнес, покупая знания и советы стороннего эксперта. Консультант решает предложить свои знания клиенту. Это серьезное обязательство, означающее, что консультант не может работать над другими проектами. Начало работы над проектом в зависимости от степени формализации может быть разным: устная договоренность, неофициальное письмо, официальный контракт.

3. Предварительный диагноз проблемы

Цель предварительного диагноза проблемы - определить и запланировать необходимые меры для этого консультативного задания или проекта. Консультант должен решить, что может быть достигнуто в процессе консалтинга.

Предварительный диагноз ограничивается быстрым сбором и анализом существенной информации, которая необходима, чтобы правильно понять проблему, взглянуть на нее в более широком контексте деятельности клиента.

Время, отведенное на предварительный диагноз проблемы, как правило, 1-4 дня. Если задание сложное, затрагивает несколько сторон деятельности клиента, может понадобиться 5-10 дней.

В ходе предварительного анализа консультант выясняет, правильно ли клиент определил суть проблемы и ее первопричину.

К распространенным ошибкам, которые совершают как клиенты, так и консультанты, относят:

1. Принятие симптомов за проблемы. На некоторые очень явные вопросы, которые волнуют руководство (например, снижение сбыта, нехватка новаторских идей, прогулы), смотрят как на проблемы, хотя они могут быть лишь симптомами более глубоких трудностей.

2. Предвзятое мнение о причинах проблем. Некоторые руководители и консультанты знают, каковы должны быть причины, не утруждая себя сбором и анализом фактов.

3. Взгляд на проблему лишь с одной технической точки зрения. Это часто случается, если диагноз ставит руководитель или консультант высокой квалификации с уклоном в одну техническую область (конструирование, бухгалтерский учет, психология) и если не принимается во внимание многодисциплинарный характер управленческих проблем.

4. Игнорирование того, как проблемы воспринимаются в разных частях организации.

5. Незавершенный диагноз проблемы. Так как предварительный диагноз проблемы должен проводиться быстро, консультант может не устоять перед искушением преждевременного завершения работы. Он может не узнать о других проблемах, связанных с исходным вопросом.

Методические рекомендации по предварительному диагнозу

Подробный диагноз и дальнейшая работа, предлагаемая клиенту, должны быть направлены, прежде всего, на новые возможности. Даже если проблема касается одной функциональной области, консультант должен взглянуть на организацию всесторонне.

Методы диагностики:

1. Дедуктивный метод. Подход от общего к частному подразумевает, что консультант, анализируя, будет уделять значительное внимание основным взаимоотношениям и пропорциям организации- клиента таким, как: пропорции между основными функциями и областями деятельности; связь между выпуском и затратами; взаимосвязь между основными показателями производительности, эффективности и результативности. Всесторонний общий подход при необходимости сочетается с функциональным.

2. Сравнение основных показателей организации-заказчика с отраслевыми нормами или данными аналогичных организаций.

3. Самодиагноз отдельными бизнесменами или руководителями небольших фирм. Консультант встречается с группой руководителей небольших фирм, знакомит их с методикой самодиагностики. Затем они индивидуально или как группа примут решение, какие действия следует предпринять в каждой фирме.

4. Официальное предложение

Предложение по проекту является важной составляющей консалтингового проекта. Оно выполняет две функции: «продает» предлагаемые консультантом услуги, может быть использовано для управления ожиданиями клиента по по-

воду результатов консалтингового проекта. Так, если предложение должным образом написано и оформлено, оно не позволит ожиданиям в отношении результатов проекта стать нереалистичными. Предложение должно быть кратким действенным документом. Его ключевые элементы следующие:

1. Заголовок. Как правило, указывается название компании-клиента и фраза, выражающая суть проекта.
2. Краткое изложение требований клиента. Рассказывается о компании, стоящей перед ней проблемах или имеющихся возможностях и границах проекта (на основе предварительного диагноза).
3. Общая цель консалтингового проекта. Определяется цель (миссия) проекта, на основе которой формулируются конкретные задачи.
4. Перечень отдельных задач. Задачи декларируют, что будет сделано в ходе работы над проектом. Начать удобно такой фразой «Настоящий проект ставит своей задачей».
5. Перечень отдельных результатов. Указывается, что сможет сделать фирма в результате выполнения проекта. Можно начать фразой «В результате выполнения проекта компания сможет».
6. Изложение подхода консультанта. Описывается, как консультант намерен выполнять проект, и почему выбранный подход эффективен. Выделяют такие направления проекта как исследования рынка, анализ и руководство воплощением на практике.
7. График работ с указанием основных событий. График сообщает, когда будут получены результаты проекта, и указывает важные этапы, например, значительные события, встречи с клиентом, промежуточные отчеты и презентации. Желательно определить контрольные точки, с которыми можно будет сверяться, если покажется, что проект отклоняется в сторону.
8. Определение ролей. При описании намечаемых мероприятий по проекту, можно указывать следующее: какие действия выполняет клиент и какие консультант; кто подготавливает какие данные и документацию; какие будут использоваться встречи, рабочие группы, целевые группы и другие формы групповой работы и кто будет в них участвовать; какие специальные мероприятия по обучению и информации будут предприниматься.
9. Калькуляция себестоимости проекта, с указанием гонорара и расходов консультанта. Калькуляция проекта указывает, во сколько проект обойдется консультанту (таблица 3.2 [16]).

Таблица 3.2

Типичная смета консалтингового проекта

Категория расходов	Период 1	Период 2	...	Период N	Итого по категории
Оплата услуг консультанта Командировочные расходы Периодические издания и отчеты Оплата телефонных счетов и					

почтовых отправлений					
Подготовка отчета					
Итого за период					
Общая сумма					

После принятия клиентом официального предложения и заключения на основании него договора, консультант приступает к дальнейшей работе по проекту.

3.3. Второй этап консультирования «Диагноз проблемы клиента»

Цель диагноза: изучить проблему, стоящую перед клиентами. Детально и глубоко выявить факторы и силы, влияющие на данную проблему и подготовить всю необходимую информацию для принятия решения проблемы. Диагноз проблемы не включается в работу по ее решению. Диагноз может привести к заключению, что проблему нельзя решить или ее решение не оправдывает затраченных усилий.

Основная задача диагностики выявить силы и факторы, которые вызывают проблему. Выдвижение гипотез - отправная точка для исследований.

В основном диагностическая работа должна осуществляться в четыре этапа:

1. Определение структуры и принятие решения о сборе данных
2. Выявление фактов или сбора данных
3. Анализ фактов.
4. Обратная связь с клиентом.

1. Определение структуры и принятие решения о сборе данных

Сбор данных следует производить тщательно, в тесном сотрудничестве с клиентом, определяя содержание данных, степень их детализации, период времени, уровень охвата, критерий классификации и табулирования. Консультант уточняет единицы измерения и устанавливает пределы точности (точность зависит от цели). Следует учесть, что степень детализации, требуемая для фактов, обычно выше, чем для данных, используемых в предварительной диагностике. Период времени используемых данных должен быть достаточно длительным, чтобы определить точный характер деятельности, темпы роста или спада, выявить колебания хозяйственной активности. Консультант должен решить собрать ли всю информацию или же ее отдельные элементы.

2. Выявление фактов или сбора данных

Источниками фактов могут являться:

- 1) Записи - это факты, хранимые в форме, пригодные для считывания и преобразования (файлы, отчеты, фотографии, микрофильмы и т.д.);
- 2) События и условия - это поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства;
- 3) Память - информация в памяти людей, работающих в организации клиента, связанных с ней, или которые просто могут дать информацию, полезную для консультанта.

Эти источники могут быть внутренними и внешними.

Для получения информации, которая трудно поддается записи, консультант использует метод **наблюдения**. **Вопросники** обычно используются для сбора только простых фактов. Посредством **беседы** консультант получает информацию не только от прямых ответов, но также из замечаний, комментариев, жестов.

Оценку полученных данных лучше всего производить с непосредственными исполнителями, если отмечаются значительные различия, информаторы должны сами попытаться разрешить их.

3. Анализ фактов

Прежде чем приступить к анализу данных производят их редактирование и систематизацию. Основными критериями систематизации данных являются: время, место, ответственность, структура, воздействующие факторы. Далее, факты анализируются, выявляются их взаимосвязи, соотношения и тенденции. Часто используют **статистические методы** (средние величины, дисперсия, корреляция и регрессия), математическое моделирование и графическое построение. Также консультанты часто используют методы сравнения, причинно-следственный анализ, анализа будущего и синтеза.

4. Обратная связь с клиентом

Консультант предоставляет клиенту информацию. Обратная связь предназначена для того, от кого консультант ожидает получить дальнейшую помощь, дополнительную информацию, связанную с рассматриваемой проблемой. Окончание диагностической фазы дает хорошую возможность для обратной связи, происходит плавный переход от диагностической фазы к планированию действий, а затем к фазе осуществления. Целесообразно в конце предполагаемого конца стадии выявления фактов и диагностики представлять отчет о состоянии работы, если задание продолжается, необходимо получить согласие клиента на переход к фазе планирования действий.

3.4. Третий этап консультирования «Планирование действий»

Данный этап включает выработку одного или нескольких решений проблемы, выбора одного из альтернативных вариантов решения, предоставления предложений клиента и подготовку к осуществлению решений, принятых клиентом.

1. Поиск идей относительно возможных путей решения проблемы.

Для этого используются методы творческого мышления. Цель - найти и разработать что-то новое. К **методам творческого мышления** относят следующие:

- 1. Метод «мозговой атаки».** Он позволяет получить большое число идей от группы людей за короткий промежуток времени. Обычно группа из 8-12 человек берет на рассмотрение проблемы и генерирует идеи в атмосфере раскованности и непринужденности. Его основной недостаток - то, что оцениваются абсолютно все идеи.
- 2. Синектика.** Проблема рассматривается группой из 9 человек. «Клиент» объясняет проблему, а участники предлагают варианты ее решения.

«Клиент» анализирует их и дает свою оценку. И так до тех пор, пока не будет найдено возможное решение.

3. **Метод разложения на части.** При этом методе составляют перечень основных характеристик идеи или предмета и рассматривают каждую из них с точки зрения возможности усовершенствования.
4. **Принудительные взаимосвязи.** При этом методе берутся объекты или идеи, и задается вопрос: «Сколько возможно различных их комбинаций для получения нового объекта или идеи?»
5. **Морфологический анализ.** Все переменные заносят в матрицу и пытаются комбинировать их по—новому. Хотя матрица не дает всех возможных альтернатив, получаем различные комбинации решений, многие из которых заслуживают дальнейшего рассмотрения.
6. **Опросные листы.** Они могут служить в качестве указателей идей, касающиеся конкретной области или общие.
7. **Метод «дневных грез».** Если интенсивная длительная работа не дает решения, то полное расслабление и мечтания, могут привести к творческому озарению.
8. **Метод «группового гения».** Он позволяет собрать несколько лиц, пользующиеся разными типами творческого мышления, образуя, таким образом, группу, которая способна сочетать разные методы.

Независимо от применяемого метода следует придерживаться четырех правил:

- воздержание от преждевременных суждений - исключить преждевременную критику.
- раскованность - чем безумнее идея, тем лучше результат,
- количество - чем больше идей, тем лучше.
- перекрестное опыление - комбинировать и усовершенствовать идеи, высказанные другими.

На пути к творческому мышлению возникает ряд барьеров. Наиболее распространенные - это уважение к власти, чрезмерный индивидуализм и нежелание использовать групповую работу. После разработки возможных вариантов и новых идей по решению вопроса следует отобрать для дальнейшей разработки только «очень интересные» идеи. Отбор идей необходимо проводить экспертам в сотрудничестве с клиентом.

2. Разработка и оценка альтернатив

По основным альтернативам собирают больше фактических данных, включая предварительные цифры потенциальных затрат и доходов. Оценка альтернативных предпроектов может показать, что с данного момента нужна разработка только одного из них, или же, напротив, что клиент желает заниматься двумя или более альтернативами. Для оценки альтернатив используют группу экспертов для оценки отдельных критериев по баллам. Полученные значения применяются в качестве оценочной модели. Какой метод оценки применять, выбирают с учетом характера и сложности конкретного случая. Возможны простой анализ безубыточности, анализ затрат и результатов, анализ

прибыли на инвестированный капитал, метод линейного программирования, анализ решения и другие.

3. Предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений

Большинство консультантов предпочитает предъявлять предложения в устной форме, с помощью письменных документов и аудиовизуальных средств, необходимых для обоснования. Очевидная цель - получить согласие клиента на предлагаемые рекомендации. Для предъявления предложения встречается группа консультантов, клиент и отобранные члены коллектива.

Консультант должен быть абсолютно честен с клиентом, особенно когда объясняет: степень риска; условия, которые клиент должен создать и поддерживать.

Необходимо отметить, что эффективное предложение по изменениям показывает не только, *что* следует внедрить, но и *как* это сделать. Именно клиент, а не консультант должен решить, какое из предложений будет выбрано и использовано.

3.5. Четвертый этап консультирования «Внедрение»

С точки зрения клиента внедрить изменения – это основная цель консультативного задания, ведущего к реальным улучшениям. Если нет внедрения, процесс консультирования нельзя считать завершенным. Такая ситуация складывается, если клиент не принимает предложений консультанта или консультант не находит решения проблем клиента.

1. Решение об участии/неучастии консультанта на этапе внедрения проекта

Консультанту не следует участвовать во внедрении в следующих случаях:

- если проблема относительно проста и не ожидается никаких дополнительных трудностей;
- если совместная работа с клиентом показывает, что он очень хорошо понимает проблему и может справиться с внедрением без посторонней помощи.

Нежелание клиента может быть мотивировано финансовыми причинами. Консультант может предложить более экономичный план построения фазы диагностики и выработке программ действий, чтобы высвободить средства необходимые для его участия во внедрении.

Следующие решения могут обеспечить участие консультанта в фазе внедрения без больших расходов со стороны клиента:

- размер консультативной группы постепенно сокращается в фазе внедрения;
- на протяжении всей фазы внедрения остается один консультант;
- консультант занимается наиболее сложными задачами, оставляя остальную работу клиенту;
- консультант встречается с клиентом периодически или в установленные моменты;
- консультант вмешивается в работу только по просьбе клиента.

2. Планирование мероприятий по внедрению и их контроль

До начала внедрения следует разработать детальную рабочую программу. Планирование мероприятий по внедрению нового метода или системы осуществляется с использованием методов сетевого планирования. Еще одним важным этапом внедрения является распределение обязанностей.

Программа внедрения должна предусматривать контролируемые и по возможности измеримые результаты отдельных задач, операций и этапов. Детализация мероприятий по внедрению требует разработки новых документов и инструкций.

Для успешного проведения своей деятельности консультанту необходимо подготовить и обучить группу кадров в организации-клиенте. Возможен ряд подходов к обучению:

- подготовка консультантов без отрыва от производства;
- подготовка инструкторов консультантом;
- подготовка экспериментальных групп, которые будут обучать остальной персонал;
- официальные подготовительные курсы для работников компании;
- участие отдельных сотрудников в подготовительных курсах за пределами организации;
- ознакомительные программы для лиц, которые непосредственно не участвуют, но должны быть информированы.

Рассмотрим некоторые **тактические рекомендации по внесению изменений в методы работы**, помогающие людям совершенствовать их без больших усилий.

Тактика 1. Вовлечение сотрудников компании в процесс изменения Люди, затрагиваемые процессом изменений, должны вовлекаться, как можно раньше, но не должны начинать использовать для этого собственные методы.

Тактика 2. Внедрение с интервалами. Показатели работы улучшаются быстрее и на более долгий срок, если новые методы вводятся относительно быстро с последующими периодами отдыха, а не непрерывно или массированно.

Тактика 3. Повторение. Консультант должен при внедрении новых методов предусматривать соответствующее обучение и практические занятия (повторения).

Тактика 4. Переход от известного к неизвестному. Если прямо внедрять новые методы, без предварительного разрушения установившегося порядка, существует серьезный риск отрицательного воздействия прежних знаний и навыков. Осуществляя изменения, необходимо переходить от известного к неизвестному (новому подходу).

Тактика 5. Устанавливать трудные, но реалистичные цели. Согласно С.В. Геллерману задачи надо устанавливать немного выше, чем ожидаемый результат.

Тактика 6. Учитывать «поглощающую способность». Люди сильно отличаются по своей способности поглощать новую информацию. Существует некое максимальное число «единиц информации», которое человек может поглотить и обработать за один раз - число Миллера (7 ± 2). Информацию можно сна-

чала представить в виде единого целого, а затем разбить на подразделы или же постепенно строить ее путем синтеза отдельных частей. В подготовительной и завершающей стадиях передачи информации желательно давать краткое содержание всего представляемого материала.

Тактика 7. Приводить факты и обеспечивать обратную связь. Консультант должен регистрировать все факты повышения эффективности работ, чтобы обосновать успех процесса изменений. Для успеха изменений необходимо получить информацию по системе обратной связи, что позволяет лицам, ответственным за этот процесс, сделать соответствующую коррекцию.

3. Поддержание нового порядка работы и контроль

Меры по поддержанию и контролю нововведений должны начинаться, пока консультант находится в организации-клиенте, но сохраняться и после его ухода. Системы поддержания и контроля нового порядка работ должны предохранять от «откатывания назад», что вполне может случиться до тех пор, пока люди не забудут, что они делали до внедрения изменений. Консультант должен выявить ключевые моменты, когда возможны значительные отклонения, и назначить соответствующее время контроля. Критерием является то, как много времени потребуется для совершения чего-либо серьезного, если не проводить контроль. Сразу же после каких-либо изменений контроль необходим чаще, чем при достижении стабильности на новом уровне.

3.6. Пятый этап консультирования «Завершающий этап»

Уход консультанта означает, что работа, в которой он участвовал, завершена или будет продолжаться, но без помощи со стороны консультанта. В идеале обе стороны должны быть удовлетворены отношениями, которые существовали между ними при выполнении задания.

1. Оценка завершающего этапа

Оценка проводится обеими сторонами. Клиент оценивает не только задания, но и консультанта и его работу. Консультант оценивает собственную работу и действия клиента. При консультировании оценивают, прежде всего, два основных аспекта задания:

1) преимущества, получаемые клиентом:

- новые способности - это умения и навыки, приобретаемые клиентом в ходе выполнения задания;
- новые системы и формы поведения, в основном касается межличностных отношений;
- новая степень эффективности работы.

2) процесс консультирования:

- план задания (полезно начать рассматривать с самого начала взаимоотношения);
- количество и качество средств для выполнения задания (оценить средства, требуемые для осуществления задания по плану и обеспеченное сторонами);

- применяемый характер консультирования (обе стороны ретроспективно оценивают происходившие события и взаимоотношения, существовавшие в ходе выполнения задания);

- руководство выполнением задания консультантом и клиентом (недостатки и ошибки в первоначальном плане могли быть скорректированы и изменены в соответствии с новыми условиями, если оба партнера умело руководили заданием).

Лучше осуществлять количественную оценку. Для этого используют опросы, наблюдения, беседы и обсуждения на встрече. Оценка должна быть представлена в виде короткого отчета, который может стать частью заключительного отчета по выполнению задания. Оценка должна проводиться, когда задание близко к завершению. Следует предусмотреть промежуточные оценки.

2. Заключительный отчет

По окончании работы клиенту предоставляется заключительный отчет. Кроме короткого обзора выполненной работы отчет должен указывать на реальные преимущества, полученные в результате изменений (экономические, финансовые и социальные выгоды) и давать клиенту рекомендации о том, что нужно предпринимать и избегать в будущем. Отчет должен также содержать описание новых умений, навыков, систем и форм поведения, возникших при выполнении задания, и подчеркивать их влияния на рост эффективности работы. Также желательно включить оценку процесса консультирования в заключительный отчет. Помимо заключительного отчета для клиента консультанты составляют справочный отчет о выполненном задании для собственной организации.

3. Последующая работа

Если дальнейшая работа консультанта все еще связана каким-то образом с заданием, то ее называют последующей работой. Можно прийти к соглашению, что последующая оценка будет проведена через 6-12 месяцев после завершения заданий. Существует множество вариантов участия консультанта в процессе внедрения. Он может приходить каждые три дня, каждые три месяца в течение двух лет. Цель этих посещений - следить за ходом работ по внедрению, помогать, что-то корректировать и выявлять новые проблемы, если они возникли [5].

Контрольные вопросы:

1. Перечислите этапы процесса консультирования.
2. Охарактеризуйте начальную фазу любого процесса консультирования – подготовку.
3. Что следует обсудить с клиентом во время первой встречи?
4. Раскройте сущность второй фазы консультирования – диагностика проблемы.
5. Охарактеризуйте процесс планирования действий.
6. Охарактеризуйте четвертую фазу процесса консультирования – внедрение.
7. Опишите завершающий этап консультационных услуг.

8. Как Вы считаете, какие возражения может выдвинуть клиент по поводу консалтингового проекта?
9. Опишите каждый этап консалтингового процесса для проекта студенческой консалтинговой группы «Оценка конкурентоспособности ВУЗов региона».

ТЕМА 4. ХАРАКТЕРИСТИКА ФОРМ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

*Ракета в полете не может сразу дать задний ход,
но может плавно изменить направление движения*
Джон Грэй

4.1. Основные области применения различных форм консультирования

В процессе консультирования применяют различные формы консультирования: проблемные семинары, проблемные совещания, проблемные, номинальные и рабочие группы, постановка деятельности служб, индивидуальное консультирование, переговорные технологии, деловые игры, разработка методического материала и др. Указанные формы консультирования применяются в разных случаях (таблица 4.1)

Таблица 4.1

Основные области применения различных форм консультирования

Формы консультирования	Область применения
1	2
Проблемные семинары	Принятие решений стратегического характера, например: <ul style="list-style-type: none"> - выработка целевой, деловой, маркетинговой, финансовой стратегии, политики управления персоналом и т.п.; - разрешение конфликтов и противоречий между подразделениями; - прогнозирование развития фирмы под воздействием тех или иных факторов, выработка мер для каждого варианта развития ситуации
Проблемные совещания	Решение локальных стратегических задач и методически сложных тактических вопросов: <ul style="list-style-type: none"> - выработка стратегии и тактических ходов, применяемых на одном

	<p>из сегментов рынка (в рамках имеющейся общей стратегии);</p> <ul style="list-style-type: none"> - выбор критериев оптимизации производственной программы и механизма ее реализации; - оценка конкурентоспособности изделия; - выработка концепции деятельности вновь создаваемой службы; - определение политики по отношению к группам клиентов, регионам и т.п.
Проблемные группы	<p>Разработка и реализация решений по конкретным проблемам деятельности фирмы, требующим достаточно длительной проработки от нескольких месяцев до 1–2 лет, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> - экспериментальная проверка новых направлений деятельности (бизнеса), новых товаров и т.п.; - решение проблем качества во всех сферах и на разных уровнях; - разработка систем оплаты и стимулирования труда.
Номинальные группы	<p>Разработка решений по конкретным проблемам деятельности фирмы, не требующим преимущественно длительной проработки, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> - отработка пакета документов, регламентирующих взаимоотношения дочерней и материнской компании; - разработка схемы аттестации персонала; - выработка решений по трансформации акционерного капитала; - внедрение методов финансового менеджмента; - разработка локального бизнес-плана

Продолжение таблицы 4.1

1	2
Рабочие группы	Внедрение на производстве конкретных методов повышения производительности: «5С», TQC, TPM, JIT, IE и т.д.
Переговорные технологии	Предотвращение и позитивное разрешение конфликтных ситуаций различного рода (межличностных, межгрупповых, смешанных)
Постановка деятельности служб	<p>Проводится во вновь создаваемых и существенно реорганизуемых подразделениях (маркетинг, сбыт, управление персоналом). Осуществляются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - постановка целей и задач; - определение функций; - выработка программы и планов деятельности; - практическое освоение методов; - отработка форм документации, компьютерных программ автоматизации работ; - выработка стиля отношений службы с руководством фирмы
Разработка методических материалов	Разработка материалов, позволяющих систематизировать и алгоритмизировать деятельность клиентской организации. Создание отчуждаемых технологий выполнения работ (проведение маркетинговых исследований, оценка конкурентоспособности, разработка систем оплаты и стимулирования труда и т.д.)
Индивидуальное консультирование	Детальная проработка отдельных вопросов деятельности руководителей высшего и среднего уровня. Консультирование по решению нетрадиционных вопросов, разработке ответственных решений, документов

Деловые игры, бизнес-тренинги	Сжатое во времени моделирование реальных процессов, выявление возможных проблем, обучение и адаптация персонала, ускорение внедрения нововведений
-------------------------------	---

Рассмотрим данные формы консультирования более подробно: их преимущества, недостатки, рекомендации по проведению.

4.2. Проблемные семинары

Проблемные семинары - одна из основных форм консультирования, состоящая в обсуждении под руководством консультанта участниками семинара докладов, подготовленными ими по определенной проблеме.

Преимущества:

1. Высокое качество, всесторонняя обоснованность и глубокая продуманность выработанных решений.
2. Возможность за короткий срок (1–5 дней) найти решения, предопределяющие стратегию развития фирмы, и наметить программу их реализации.
3. Создание предпосылок для согласованных и слаженных действий широкого круга участников семинара – лиц, принимающих решения.
4. Создание мощного импульса для инновационного развития организации

Недостатки:

1. Возможность возникновения непонимания и разобщенности действий между участниками семинара и остальным персоналом.
2. Отвлечение значительной части высшего и среднего персонала от текущей работы на 1–5 дней.

Данная форма консультирования используется в ситуациях, когда клиентской организации требуется мощный и комплексный прорыв в области стратегических решений или крупных проблем, затрагивающих фирму в целом. Можно выделить такие виды проблемных семинаров, как: пошаговый, социодрама, сценарный, свободный.

Пошаговые проблемные семинары используются преимущественно для решения слабо структурированных задач управления, т.е. проблем, информация по которым весьма разнородна и противоречива, позиции различных служб и подразделений подчас разнонаправлены, а для получения достоверного и качественного решения необходим учет всех разнородных факторов. Решения в этом случае вырабатываются путем последовательного (последовательного) прояснения ситуации, совмещения разнородных позиций и дальнейшего продвижения в направлении искомого решения. Данный вид проблемного семинара эффективен при выработке стратегии по отношению к целевому рынку фирмы или его сегменту, формировании ассортиментной или сбытовой политики, разработке концепции в области рекламной деятельности и PR и т. п.

Социодраматические проблемные семинары целесообразны в случаях, связанных с существенными организационно-структурными преобразованиями, созданием новых подразделений, разрешением скрытых или явных конфликтных ситуаций. Данный тип проблемного семинара является по своей сути структурированной переговорной технологией. Установление определенных

правил обсуждения, и предварительная проработка вопросов позволяют заблаговременно продумать и найти наиболее рациональные и взвешенные решения и подать их в форме, дающей возможность вести конструктивный диалог.

Проблемный семинар, проводимый сценарным методом, – это прогнозирование и планирование вероятных вариантов развития событий и пошаговая разработка наиболее рациональной стратегии и тактики действий для достижения оптимального результата в каждом случае, т.е. сценарный метод – это технология достижения многовариантных целей в условиях вероятностных процессов.

Сценарный метод позволяет:

- перехватить инициативу в развитии событий;
- подготовиться к различным вариантам событий;
- максимально использовать частично управляемые факторы для достижения цели;
- повысить гибкость и мобильность управленческой команды;
- иметь многовариантную стратегию развития фирмы;
- сплотить управленческую команду, отработать распределение ролей между ее членами;
- осуществить организационное развитие коллектива фирмы.

Технология применения сценарного метода:

1. Схема (сценарий) развития событий представляется участникам в виде «дерева».

2. «Ветви дерева» уточняются и «дорисовываются» в процессе обсуждения.

3. Проводятся групповая работа и последующая общая дискуссия, в ходе которой выявляются позитивные и негативные последствия каждого варианта развития событий (сценарного шага).

4. Определяется распределение сил на каждом сценарном шаге и оценивается вероятность его наступления.

5. Выясняется желательность и нежелательность наступления каждого сценарного шага.

6. Выявляются наиболее вероятные и желательные или крайне нежелательные сценарии.

7. Разрабатываются программа, план и график действий на каждом сценарном шаге или (если их много) для тех сценарных шагов, которые наиболее вероятны.

8. Рассчитываются необходимое количество ресурсов и уровень обеспеченности ими. При необходимости вносятся коррективы в планы или разрабатываются программы по получению недостающих ресурсов.

Свободные проблемные семинары целесообразно проводить при условии высокого уровня организационной культуры участников, дефиците времени, не позволяющем осуществить предварительную глубокую подготовку, и относительной простоте проблемы, требующей решения, или, напротив, слабой ее исследованности. В этом случае предварительно намечаются только цели и ос-

новные вопросы, которые должны быть решены в ходе семинара, а сам сценарий и технология решения выбираются консультантами по ходу самой работы.

4.3. Проблемные совещания

Проблемные совещания - форма консультирования, в виде проведения делового совещания под руководством консультанта с целью выработки коллегиальных решений по возникающим общим острым и сложным проблемам.

Преимущества:

1. Высокое качество и обоснованность принимаемых решений в результате одновременной концентрации усилий персонала фирмы, владеющего информацией по рассматриваемому вопросу.
2. Относительно быстрые (от 2–3 часов при однократной проработке до 6–10 часов при необходимости 2–3 проработок), выработка и принятие решения по сложным вопросам.
3. Согласованность действий при реализации решений всех участников совещания.
4. Высокий уровень культуры подготовки и принятия решения

Недостатки:

1. Значительные затраты времени для тщательной предварительной подготовки и/или проработки материалов специалистами и руководителями.

Проблемные совещания являются одной из наиболее распространенных, мобильных и эффективных форм консультирования. В их проведении, как правило, сочетаются такие методы и приемы, как «штурм», категорирование и оценка факторов и событий, сближение позиций и переговорные технологии. Результативность данной формы предопределяется двумя основными факторами: правильным подбором предварительно подготовленных участников и искусством консультанта, ведущего совещание.

Рекомендации по проведению проблемных совещаний (совещаний по выработке новых решений):

1. Создайте спокойную доброжелательную атмосферу для совещания. Определите круг его участников. Продумайте и определите лучшее время, место проведения, подготовьте помещение.
2. Заранее разошлите (раздайте) приглашения всем участникам. Укажите в нем, какой вопрос предстоит решить и что требуется подготовить.
3. Лицо, ведущее совещание, определяет проблему, которая должна быть решена, формулирует критерии оценки предлагаемых решений.
4. Формулировка проблемы и критерии оценки должны быть представлены письменно и постоянно находиться перед глазами участников совещания (на большом листе бумаги или экране).
5. Необходимо обеспечить свободное высказывание идей и предложений всеми участниками совещания (предпочтительнее от младших – к старшим или «по кругу»). Критика в ходе высказываний запрещается.
6. Идеи должны представляться сжато, лаконично.

7. Все предложенные идеи обязательно фиксируются на доске или большом листе бумаги, который виден всем. (Возможно использование дисплея.)
8. После окончания всех высказываний делается первая рабочая пауза на 5–7 минут, во время которой каждый участник формулирует вопросы, направленные на уточнение понимания высказанных идей.
9. В энергичном темпе проводятся ответы на вопросы. Критика запрещается.
10. Делается вторая рабочая пауза на 15–20 минут, во время которой каждый из участников дает себе ответ на два вопроса: Какие предложения являются лучшими? Как довести их до совершенства? В сложных случаях пауза может быть увеличена, вплоть до возобновления совещания на следующий день.
11. Каждый участник излагает лучшее, по его мнению, решение.
12. Проводится обсуждение – сопоставление решений по степени разрешения проблемы.
13. В случае необходимости вводятся критерии оценки, и проводится алгоритмизированное (формализованное) сопоставление всех решений всеми участниками.
14. Принимается окончательное решение, даются поручения по его выполнению.
15. Подводятся итоги, заполняется бланк анализа и контроля решений совещания.

4.4. Проблемные, номинальные и рабочие группы

Проблемные группы – форма консультирования, в виде организации группы работников нескольких подразделений, созданной для исследования и решения четко сформулированной проблемы. Как правило, проблемная группа в организации действует постоянно.

Преимущества:

1. Вовлечение персонала среднего и низового звеньев в инновационные процессы (профессионально-квалификационный и творческий рост).
- 2 «Сглаживание» процессов реализации решений как следствие выработки их исполнителями.
3. Максимальная адаптированность выработанных решений к конкретным условиям и возможностям исполнителей

Недостатки:

1. Относительно длительный процесс принятия и реализации решений из-за сопряженности работы в группе с основной деятельностью.
2. Некоторая ограниченность решений, обусловленная квалификационным уровнем членов проблемной группы

Проблемные группы – это такая форма консультирования, которая является одним из наиболее действенных способов организационного развития широкого круга руководителей и специалистов клиентской организации, а также средством для решения реальных практических проблем.

Основные принципы организации проблемных групп следующие:

1. Проблемные группы являются в некоторой степени аналогом малых групп или кружков качества, создаваемых на японских предприятиях. Основное раз-

личие состоит в том, что в Японии малые группы создаются по производственному признаку (включают работников одного подразделения) и распространяются преимущественно на рабочих и мастеров. В наших условиях решение проблем, в которых пересекаются противоречия и переплетаются интересы, как правило, нескольких подразделений или групп персонала, требует комплексного и всестороннего подхода, поэтому и проблемные группы должны включать руководителей и специалистов заинтересованных подразделений. Рабочих целесообразно включать в состав не проблемных, а так называемых рабочих групп – в тех случаях, когда внедряются методы повышения производительности, тесно связанные с производственной сферой.

2. При формировании проблемных групп должен строго соблюдаться принцип добровольности, так как лишь в исключительных случаях работники, вошедшие в состав группы под каким-либо нажимом, начинают продуктивно творчески работать.

3. Члены группы должны быть заинтересованы в решении проблемы, т.е. иметь эмоционально выраженное отношение к проблеме, собственную точку зрения на ее решение и определенные ожидания и планы, связанные с этим.

4. Численность группы – предпочтительно 5–7 человек. Отклонение в большую сторону снижает мобильность группы, затрудняет совместную работу. Численность менее 5 человек увеличивает нагрузку на каждого члена группы и снижает ее суммарную компетентность. Нежелательно также одновременное включение одного работника в две и более группы.

5. Необходимо избегать включения в группы лиц с явно выраженными конфликтными свойствами характера.

6. Очень важен для эффективной работы правильный выбор руководителя (лидера) группы. При определении проблемы, решением которой предстоит заняться в целях повышения производительности, руководство предприятия определяет кандидатуру руководителя группы. Кандидата знакомят с намеченной для решения проблемой, правилами работы проблемных групп и после получения его согласия на роль лидера предлагают составить список предполагаемых членов группы. В случае необходимости данный список корректируется, дополняется, но все изменения согласовываются с руководителем группы.

7. Если количество проблем, требующих решения, больше, чем количество групп, сформированных по указанным выше принципам, целесообразно временно отказаться от решения части проблем, но не нарушать принципы подбора групп, так как в этом случае их работа будет неэффективной.

Работа проблемных (тематических) групп ведется на основе проблемно-программного подхода. Он состоит в том, что система повышения производительности основывается не на сглаживании, а на выявлении, иногда даже искусственном обострении проблем и последующем их разрешении.

Снятие любой проблемы в производственном или управленческом процессе приводит к повышению производительности, сокращению нерациональных запасов и затрат, следовательно, ее надо рассматривать не как порок системы, а как незадействованный источник прибыли, который следует использовать воз-

можно полнее. Как рекомендуют японские консультанты, «проблему надо любить». При выборе проблем, решением которых должны будут заняться тематические группы, целесообразно руководствоваться **следующими критериями**:

1. Проблема должна быть важной, значимой и острой для предприятия в данное время.
2. Причины, породившие проблему, должны быть преимущественно внутреннего характера, т.е. их устранение может в большей степени зависеть от усилий самого предприятия, а не от внешних обстоятельств.
3. Приоритет следует отдавать проблемам, сущность которых может быть выражена не только качественными, но и количественными характеристиками, а решение может быть получено через 2–3 месяца после начала работы.

Деятельность проблемных групп должна вестись в соответствии со **следующими основными правилами**:

1. Каждая группа должна работать не более чем над 1–2 проблемами одновременно.
2. Окончательная формулировка проблемы, ее количественные характеристики должны быть определены группой совместно с внешним или внутренним консультантом предприятия.
3. Для практического решения проблемы группой разрабатываются программа и план работы.
4. В плане работы должны быть задействованы все члены группы, а его временной горизонт предпочтительнее ограничить периодом в 2–4 месяца, даже если для полного решения проблемы требуется более длительный срок.
5. Программа и план работы представляются и защищаются группой на заседании штаба (совета по инновациям).
6. Работа должна вестись группой систематически, для чего необходимо на весь планируемый период определить день недели и время сбора группы для обсуждения выполненной работы и решения намеченных вопросов. Этот день не должен изменяться, а встречи группы отменяться без крайних к тому оснований.
7. Важнейшим моментом в деятельности проблемных групп является представление разработанных ими материалов на штаб.

Результативность и эффективность работы проблемных групп могут быть измерены степенью выполнения разработанных ими программ, т.е. отношением выполненных мероприятий к их общему количеству.

Работа в проблемных группах, руководство ими способствуют появлению новых лидеров в коллективе, раскрытию потенциальных способностей ряда работников, приобретению ими навыков руководства и уверенности в своих силах.

Номинальные группы – форма консультирования, в виде организации группы работников нескольких подразделений, созданной для исследования и решения конкретной задачи, группа распускается после её решения.

Преимущества:

1. Высокое качество и всесторонняя проработка решений.
2. Высокий уровень культуры подготовки и принятия решений.
3. Согласованность в действиях специалистов при реализации решений.

Недостатки:

1. Относительная продолжительность выработки решений (от нескольких недель до нескольких месяцев)

В отличие от проблемных номинальные группы являются обычно краткосрочными образованиями (до 1–3 месяцев), создаются для решения конкретной, чаще всего локальной, задачи. Их деятельность бывает не столь жестко формализована, план или программа работы делаются в упрощенной форме и не рассматриваются на штабе. Номинальная группа распускается после решения поставленной перед ней задачи, тогда как проблемная группа обычно выбирает следующую проблему.

Рабочие группы – форма консультирования, в виде организации группы производственно-технологических работников, созданной для решения конкретной задачи, распускается после её решения.

Преимущества:

1. Вовлечение практически всего персонала фирмы в движение за повышение производительности.
2. Рост общей организационной культуры и культуры производства.
3. Высокий уровень адаптированности выработанных решений к конкретным производственно-техническим условиям.

Недостатки:

Значительная продолжительность периода от начала внедрения метода до получения результатов в виде решения проблем

4.5. Переговорные технологии

Переговорные технологии – форма консультирования в виде организации переговоров консультантом между двумя конфликтующими подразделениями (сотрудниками) с целью достижения взаимопонимания.

Преимущества:

1. Предотвращение или/и позитивное разрешение конфликтной ситуации.
2. Быстрое и эффективное разрешение проблемы с максимально возможным учетом мнения всех сторон (участников переговоров).
3. Снятие эффекта «негативного последствия» (психологической напряженности после разрешения конфликта)

Недостатки:

1. Необходимость участия консультанта-посредника.
2. Необходимость письменной фиксации достигнутых соглашений

Переговорные технологии могут быть предметом самостоятельного консультационного проекта, а могут являться и составным элементом практически любой другой формы консультирования, когда противоречия во взглядах участников грозят принять конфликтную форму (несмотря на принятые правила работы) или же в случаях, когда выработанное решение приходит в противоречие с интересами должностного лица или его подразделения и данное лицо не

считает целесообразным поступиться своими интересами и принять предлагаемое решение. Приведенные ниже правила позволяют добиться позитивного результата и избежать конфликта даже при острой конфронтации участников переговорного процесса.

Правила проведения переговорных технологий

1. Участники обращаются только к медиатору (лицу, ведущему переговорный процесс и занимающему нейтральную позицию). Прямое обращение участников друг к другу запрещено.
2. Каждый из участников переговоров коротко формулирует вопрос или вопросы, на которые он хотел бы получить ответы другого (других) участников.
3. Лицо, отвечающее на вопрос, излагает свою позицию лаконично и тезисно: во-первых, ... во-вторых, ... и т.д.
4. Лицо, задавшее вопрос:
 - а) отмечает те пункты ответа, с которыми оно согласно полностью;
 - б) предлагает изменить некоторые детали, редакцию тех пунктов, с которыми оно в целом согласно;
 - в) предлагает свою формулировку (трактовку) тех пунктов, с которыми оно не согласно;
 - г) дополняет перечень.
5. Медиатор согласовывает позицию второго лица с первым.
6. В случае несогласия сторон предпринимается еще одна или несколько попыток довести переговорный процесс до соглашения.
7. Если стороны пришли к согласию, медиатор составляет коммюнике, в котором отражаются все достигнутые соглашения. Коммюнике скрепляется подписями всех участников, включая медиатора, и хранится и используется ими в работе.

4.6. Постановка деятельности служб

Постановка деятельности служб – форма консультирования, включающая разработку консультантом совместно с работниками фирмы положений по службе и ее отделам, функционала, базовых документов, а также подбор и обучение персонала

Преимущества:

1. Быстрое и эффективное становление деятельности службы.
2. Концептуальное и методическое единство действий персонала службы.
3. Высокий уровень взаимодействия и взаимопонимания с руководством фирмы.

Недостатки:

1. Значительные затраты времени консультантов на одного работника службы

Постановка деятельности служб проводится во вновь создаваемых или существенно реорганизуемых подразделениях. При этом осуществляются:

- постановка целей и задач;
- определение функций;
- выработка программы и планов деятельности;

- практическое освоение методов;
- отработка форм документации, компьютерных программ автоматизации работ;
- выработка стиля отношений службы с руководством фирмы

4.7. Разработка методических материалов

Разработка методических материалов - форма консультирования, включающая разработку консультантом совместно с работниками фирмы методических материалов, описывающих методику выполнения различных видов работ в организации.

Преимущества:

1. Выбор и фиксация наиболее эффективного и методически правильного способа выполнения определенных действий.
2. Быстрое и квалифицированное описание процесса, который требует периодического повторения.
3. Высокая степень достоверности и сопоставимости регулярно получаемых результатов

Недостатки:

1. Необходимость частичной адаптации и настройки методических материалов для использования персоналом клиентской организации

К этой форме работы консультанты прибегают для ускорения решения или внедрения уже найденного решения. Основной замысел, структуру и содержание методической разработки консультант, как правило, обсуждает и уточняет в ходе работы проблемных групп, совещаний, семинаров или индивидуальных консультаций. Проект разработки также обычно неоднократно обсуждается с персоналом клиентской организации. Задача консультанта состоит не только в том, чтобы подготовить теоретически правильный материал, но и в том, чтобы он в максимальной степени был удобен для пользователя, а в идеальном случае – воспринимался клиентом как собственная разработка, которую «консультант лишь точно зафиксировал на бумаге».

4.8. Индивидуальное консультирование

Индивидуальное консультирование – форма консультирования в виде индивидуальных бесед с каждым работником для выявления и решения проблем организации.

Преимущества:

1. Высокая эффективность подготовки решений.
2. Качественная подготовка материалов в условиях дефицита времени.
3. Быстрый профессиональный рост молодых руководителей.

Недостатки:

1. Значительные затраты времени консультантов на одного работника.
2. Возможен существенный разрыв в понимании проблем руководителем и рядовыми сотрудниками.

Индивидуальное консультирование используется в основном при детальной проработке отдельных вопросов деятельности руководителей высшего и

среднего уровня. Консультирование по решению нетрадиционных вопросов, разработке ответственных решений, документов.

4.9. Деловые игры

Деловые игры – форма консультирования в виде игры, моделирующей реальную ситуацию с целью в течение короткого времени решить проблемы организации.

Преимущества:

1. Экономия времени при внедрении новых систем управления, оплаты и стимулирования труда и т.п.
2. Выявление и быстрое разрешение возможных проблем.

Недостатки:

1. Необходимость специальной разработки сценария и материалов консультантами

Эта форма консультирования позволяет за относительно короткое время (несколько часов или дней) смоделировать реальную организационную или экономическую ситуацию, выявить и хотя бы частично разрешить возникающие при этом проблемы, эффективно провести обучение и мотивацию персонала на проведение организационных изменений.

По своей сути деловые игры отличаются от любых других форм консультирования. Их можно было бы сравнить с тренингами (частью которых они нередко являются), однако тренинги – это соединение теории с ее отработкой на практике. А в ходе деловой игры нарушается привычная цепочка – сначала теория, потом практика. Здесь знания, умения и навыки формируются у игроков почти одновременно, в ходе практической деятельности. Кроме того, ведущий с помощью специальных приемов создает определенный эмоциональный настрой участников, который активизирует процесс обучения.

Конечно, типология деловых игр достаточно обширна, однако некоторые виды игр пользуются особым успехом на российском рынке:

1) Управленческий поединок. Поединок представляет собой переговоры между двумя игроками. Главная цель каждого из игроков – показать свое мастерство и за четыре минуты довести переговоры до нужной точки. Дальше – роли меняются, и следует еще один четырехминутный раунд, после чего судьи подводят итоги.

2) Имитация бизнеса. «Бизнес-рулетка» – типичный пример деловой игры-имитации. Обычно она имеет отвлеченный от бизнеса сюжет, но воссоздает те условия, в которых должны будут действовать участники игры и в жизни. В частности, рулетка имитирует изменчивость и непредсказуемость рыночной среды вплоть до экономических кризисов, внезапного банкротства, требования дать крупную взятку и проигранных судебных исков. Высокую конкуренцию обеспечивают специальные правила, в соответствии с которыми каждый игрок представляет отдельную компанию и борется с остальными за определенный сегмент рынка.

3) Компьютерные деловые игры традиционно считали играми-имитациями, но сегодня их стали относить к отдельной группе. Участники представляют

несколько компаний, стремящихся завоевать тот или иной сегмент рынка, и игроки должны выработать комплекс действий по достижению цели.

4) Ситуационные игры. В отличие от игры-имитации действия участников внешне никак не связаны с реальными трудностями, возникающими на работе. Ситуационные игры направлены на развитие у игроков полезных навыков, например ведение переговоров. Сюжеты для ситуационных игр обычно берутся из книг и фильмов: чем интереснее и необычнее исходная ситуация, тем лучше и ярче смогут себя проявить игроки.

5) Игры, нацеленные на результат. По сути, это производственное совещание в форме деловой игры. Такие игры проводят только для корпораций, чаще всего, когда необходимо нестандартное, креативное решение, а компания зашла в тупик.

Деловые игры, как правило, могут служить инструментом организационного развития только как часть консультационного процесса, органически вплетенная в общее решение проблем. Изолированное использование деловых игр, особенно если оно происходит в коллективах с невысоким уровнем организационного развития, приносит скорее вред, чем пользу. Такие «изолированные» деловые игры нередко способствуют созданию нежелательных группировок внутри коллектива, выявлению и сплочению «антилидеров», нарушают взаимопонимание между «игравшей» и «не игравшей» частями коллектива и могут привести к ряду других нежелательных последствий. В связи с этим хотелось бы предостеречь руководителей от увлечения деловыми играми при отсутствии общего замысла и стратегии организационного развития.

4.10. Бизнес-тренинги

Бизнес-тренинги - группа тренингов, направленная на приобретение знаний, умений и навыков, коррекцию и формирование установок, необходимых для успешного ведения бизнеса.

Тренинг – это вид работы, которая проводится в группе и с группой. На тренинге люди тренируют необходимые им навыки в специально созданной среде, обеспечивающей сравнительно безопасные условия, - тренинг происходит в группе, относительно изолированной от жизни и работающей по определенным правилам. Это нужно для того, чтобы человек смог попробовать применять новые навыки в наиболее мягких условиях, без риска «получить по голове» за ошибки которые неизбежны при обучении (последствия могут сильно отличаться в случаях, когда продавец совершил ошибку в игровой сделке – или когда потерял реального клиента). После окончания тренинга человек должен самостоятельно уметь применять в жизни то, чему он натренировался.

Основные темы тренингов:

1. Эффективное использование времени.
2. Организация рабочего места
3. Работа с документацией (обработка и использование входящих документов, разработка документов).
4. Деловые беседы, переговорные технологии. Ведение телефонных переговоров.

5. Стрессы, психологическая устойчивость в стрессовых ситуациях.
6. Формирование коллектива подразделения
7. Оценка персонала (подчиненных сотрудников), отбор кандидатов на должность.
8. Эффективная мотивация и стимулирование персонала.
9. Делегирование полномочий, стиль управления, нормы управляемости.
10. Конфликты, разрешение конфликтных ситуаций.

Основные принципы проведения занятий

1. Численность группы составляет 12–16 менеджеров высшего и среднего звена, включая первое лицо фирмы.
2. Занятия проводятся 1–2 раза в месяц, продолжительность 2–3 часа. Каждый из слушателей получает учебные материалы с тестами и практическими заданиями.
3. Проведение аудиторного занятия предусматривает: разбор и анализ выполненных заданий, немного теории, видеотренинги, разбор конкретных ситуаций, ролевые игры.
4. Выполнение практических заданий в течение 2–3 недель и индивидуальные консультации для слушателей.
5. Зачет каждого участника по каждой теме – по результатам практически полученных навыков.

Проведение бизнес-тренингов значительной группой менеджеров приводит к общему повышению уровня организационного развития, подтягивает остальной коллектив.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите основные формы консультирования
2. Дайте определение, раскройте область применения, достоинства и недостатки следующих форм консультирования: проблемные семинары, проблемные совещания, проблемные группы, номинальные группы, рабочие группы.
3. Дайте определение, раскройте область применения, достоинства и недостатки следующих форм консультирования: постановка деятельности служб, индивидуальное консультирование, переговорные технологии, деловые игры, разработка методического материала.
4. Какие виды проблемных семинаров Вы знаете?
5. Дайте рекомендации по проведению проблемных совещаний на предприятии.
6. Расскажите об организации проблемных групп и основных правил их работы. Назовите отличия номинальных и рабочих групп от проблемных групп.
7. Назовите основные правила переговорных технологий
8. Когда использование деловых игр может принести вред организации?

9. Клиент хочет, чтобы проект был выполнен в срок, который Вам кажется нереальным. Что Вы сделаете, чтобы заставить согласиться клиента на более длительный срок?

ТЕМА 5. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОНСУЛЬТАНТА И ОРГАНИЗАЦИИ-ЗАКАЗЧИКА

Сказать - не значит быть услышанным, услышать – не значит понять, понять – не значит согласиться, согласиться – не значит начать выполнять

Конрад Лоренц

Наиболее критичным компонентом и наименее уловимым элементом консультационных услуг являются консультант-клиентские отношения. Отношения, возникающие в процессе консалтинга, как и все другие, зависят от черт характера, ситуации и интерпретации. Эти отношения требуют особого внимания к обеспечению их успеха.

5.1. Выбор бизнес-консультантов

Взаимоотношения организации-заказчика и консалтинговой фирмы начинаются с выбора заказчиком консультанта.

Основными факторами, влияющими на выбор консалтинговых компаний в качестве партнеров по бизнесу, являются (по уменьшению важности) безупречная деловая репутация, профессионализм/опыт/компетентность, отзывы/рекомендации заказчиков, соотношение цена/качество/сроки, длина клиентской цепочки, адекватность психологического контура заказчику / общий язык

На практике **процесс выбора** консультанта подразделяется на два этапа: на первом этапе компания оценивает консалтинговую структуру, на втором - оценивает и выбирает консультанта (-ов) из предложенного ей перечня. При этом второй этап может проводиться одновременно с первым, однако никогда не предшествует ему.

1 этап «Оценка консалтинговой компании»

Критерии для оценки консалтинговой компании: стоимость, сроки реализации проекта и объем оказываемых услуг, опыт работы консалтинговой компании, штат консультантов, текущие проекты, завершённые проекты, предлагаемый спектр услуг, публикации. По результатам оценки обычно выбираются две-три консалтинговые компании, у которых запрашиваются сведения о консультантах.

2 этап «Оценка консультантов»

Оценку консультантов предлагается проводить последующим критериям: личные качества, образование, знания и навыки, опыт работы, поддержание и повышение компетентности.

Консультационная компания может быть также выбрана по результатам тендера, организуемого предприятием-заказчиком.

Основные ошибки при выборе консалтинговой компании и консультанта:

- 1. Стремление обслуживаться у компаний из первых строчек рейтингов** является результатом нормального желания получить лучший результат. Но в то же время тут есть ловушка. Если компания-заказчик будет мелким клиентом, чей заказ не входит в число приоритетных, вполне вероятно довольно большое число сбоев, негативно влияющих на результат. Оптимальным является, когда компания-заказчик входит в число приоритетных клиентов консультанта.
- 2. Стремление максимально удешевить проект.** Негатив кроется в том, что можно снизить стоимость проекта до такого размера, что консультант может оказаться не в состоянии выполнить все обязательства. При этом позиция «я его прогнул - он подписал договор - пусть теперь отвечает» на самом деле проигрышная для компании-заказчика. Ведь компании нужен рентабельный результат, а не формальная отметка о наличии консультанта. Поэтому при торгах за цену целесообразно интересоваться за счет чего происходит снижение цены - за счет отказа от резервов на форс-мажор, упрощения технологии, переключения на более дешевые ресурсы.
- 3. Выбор совершается в диапазоне, где с одного края стоят гуру, а с другого – студенты.** С одной стороны, гуру это престижно. Но необходимо понимать, что гуру от «обычного» профессионала с сопоставимым опытом отличается в основном «раскрученностью» имени и ценой. Со студентами ситуация следующая: обращение к ним зачастую создает лишь иллюзию экономии средств. Как типичный пример можно привести веб-сайты. Многие студенты могут технически правильно сверстать сайт. Но почти 100%, что этот сайт не будет работать на маркетинговые цели компании просто потому, что у этих студентов нет достаточного опыта в маркетинге. Экономия может обернуться недополученной прибылью.
- 4. Оценка консультантов исключительно по прошлому опыту.** Это правильно, но некоторой степени. Дело в том, что нормальный консультант новый проект может сделать лучше, чем предыдущие. Поэтому есть смысл не просто узнавать, что было сделано, но есть смысл интересоваться какой опыт и каким образом будет привнесен в новый проект.

5.2. Взаимоотношения «консультант- клиент»

Консультант обычно поддерживает контакты с менеджерами клиентской компании. Это может быть обусловлено необходимостью информировать клиента о ходе работы над проектом или потребностью получить дополнительные сведения о бизнесе. Контакт может быть осуществлен посредством встреч, телефонных звонков, письменных или электронных сообщений.

Так как не существует двух одинаковых проектов, характер взаимодействия консультанта с клиентом также не может быть одинаковым. На рисунке 5.1 [16] изображен диапазон отношений консультант – клиент в зависимости от их близости.

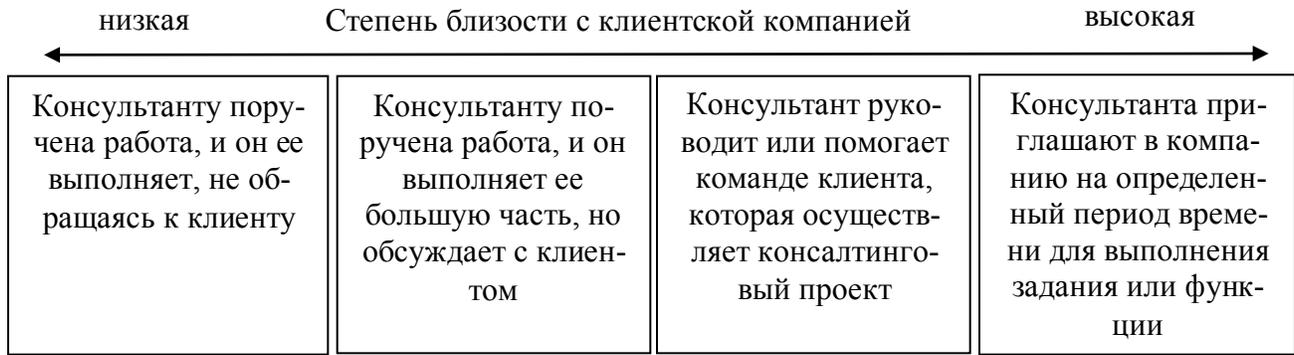


Рисунок 5.1. Диапазон взаимодействия консультант-клиент

Если консультанту поручают работу, а в конце он предоставляет отчет, то степень близости с клиентом низкая. Примером может служить работа по исследованию рынка. Клиент сообщает консультанту, какая информация требуется, согласовывает с ним вопросы исследования, и следующий контакт состоится, когда будут получены результаты.

Более традиционное представление о консалтинговом проекте предполагает, что внешние консультанты выполняют большую часть работы, но имеют регулярные контакты с клиентом. Примером такого проекта является коммерческая оценка финансового состояния бизнеса, выставленного на продажу, когда потенциальный покупатель хочет убедиться, что это удачное вложение денег. Задание понятно, мнение консультанта должно быть независимым, но покупатель хочет, чтобы его держали в курсе, на случай если консультант обнаружит какие-либо существенные проблемы, которые не позволят совершить покупку.

Большая часть работы профессиональных консультантов может быть отнесена к третьей категории, когда консультанты руководят командой клиента или помогают ей. Это объясняется следующими причинами:

- расходы – внешние консультанты обходятся недешево
- клиент лучше понимает стоящие перед ним проблемы,
- решения будут лучше восприняты, следовательно, их легче будет реализовывать,
- хорошая возможность для обучения членов команды клиента,
- клиент имеет больший контроль над проектом.

Последнюю категорию, когда консультант по сути становится полноправным сотрудником клиентской организации, часто называют промежуточным менеджментом. Возможно, клиенту требуется человек на ограниченный срок работы над определенным проектом или для выполнения некой функции, и в то же время клиент хочет, чтобы этот человек был частью организации. Когда компания находится на грани банкротства, приглашают специалистов, называемых «докторами компании», чтобы он попытался ее спасти [16].

5.3. Взаимодействие консультанта и организации-заказчика при различных способах консультирования

Эксперты выделяют 3 способа консультирования: экспертное, обучающее, процессное.

Экспертное консультирование предполагает, что заказчик формулирует некую проблему, консультант изучает проблему и предлагает пути ее решения, при этом внедрение предложений и рекомендаций остается за клиентом. Преимущество экспертного консультирования заключается в простоте взаимодействия заказчик-консультант и наличии четких критериев оценки работы консультанта. Предполагается, что консультант-эксперт, обладая необходимым опытом в определенной сфере, предлагает готовое решение. При этом решение носит законченный характер и может быть представлено в форме некоторого стандартного отчета. При этом существуют ясные и однозначные критерии успеха – предложенное консультантом решение должно удовлетворять потребности клиента. В качестве типичного примера можно привести маркетинговые исследования или оценку инвестиционной привлекательности. Следует отметить, что экспертное консультирование не предполагает ни создания совместной рабочей группы, ни передачу опыта или обучение сотрудников компании-заказчика новым методам работы. Тем самым, при возникновении через некоторое время аналогичной проблемы, заказчик вынужден снова обращаться к внешним консультантам.

Обучающее консультирование призвано компенсировать этот недостаток. При этом заказчик, осознавая недостаточную квалификацию внутренних специалистов, приглашает внешних консультантов для повышения уровня компетенции своих сотрудников. Обучение может проходить в самых разнообразных формах – от лекций и тренингов по отдельным подразделениям и сферам деятельности до полномасштабных корпоративных семинаров (например, по технике продаж или оценке инвестиционных проектов). Достаточно просто в этом случае решается вопрос о критериях успеха и оценке результатов, хотя и прямо противоположным по сравнению с экспертным консультированием образом – результатом является не отчет определенного объема, а определенное количество учебных часов. Очевидным недостатком такого варианта консультирования является то, что усилия консультантов довольно трудно сориентировать на решение конкретных проблем. И совершенно не применим этот подход в ситуации, когда сами проблемы, стоящие перед предприятием не определены четко.

Процессное консультирование, в отличие от экспертного и обучающего, основано на тесном взаимодействии клиента и консультанта на всех этапах работы – от формулирования проблемы, до внедрения разработанных совместно решений. При этом всегда создается единая рабочая группа и, как правило, предполагается обучение и передача опыта от консультанта к заказчику. Преимущества такого подхода с точки зрения клиента очевидны – после ухода консультанта специалисты компании способны решать определенный круг проблем самостоятельно. Однако недостаток процессного

консультирования также очевиден. Как правило, результат работы консультанта в этом случае трудно формализуем, также трудно сформулировать критерии успеха. В целом считается, что положительным результатом работы консультанта является формирование у клиента эффективной команды внутренних консультантов.

На практике отдают предпочтение процессному консультированию - выявление проблем и их решение консультанты совмещают с передачей своего опыта и методов работы заказчику.

5.4. Навыки консультанта, способствующие эффективному взаимоотношению

Чтобы справиться с управлением консалтинговым проектом, консультант должен овладеть навыками, которые позволяют ему продемонстрировать свою компетентность в трех ключевых областях. Это:

- владение навыками анализа, необходимыми для понимания бизнеса клиента и открывающихся перед ним возможностей – умение понять, куда идти и как туда добраться;
- умение сообщать идеи и положительно влиять на других – умение увлекать за собой людей;
- умение управлять консалтинговым проектом - умение осуществить его на деле.

Эти три области представляют собой особые разновидности управленческого мастерства. Рассмотрим каждую из них более подробно.

1) Навыки анализа включают в себя следующие умения:

- определять, какая информация имеется в наличии в конкретной ситуации;
- определять, какая информация необходима в данной ситуации;
- обрабатывать информацию с целью обнаружения в ней взаимосвязей;
- понимать смысл информации и использовать ее при принятии решений;
- видеть сильные и слабые стороны бизнеса, его потенциальные возможности и угрозы;
- оценивать финансовое положение бизнеса;
- оценивать рынки сбыта и тенденции их развития;
- оценивать внутреннее состояние бизнеса;
- анализировать принятые в бизнесе способы принятия решения.

Анализ выявляет тенденции и связи, присущие данным. Консультанты применяют стратегии анализа на основе одного или нескольких базовых подходов:

- деление на категории (данные сортируются по группам на основании их свойств, например, модели SWOT, PEST);
- классификация (данные сортируются по группам по внешним критериям, например, модель стратегии Портера);
- численный анализ (метод, при котором сопоставляют численные данные, чтобы понять, как они соотносятся друг с другом, например одно число делиться на другое, с тем, чтобы можно было установить относительные, а не абсолютные величины);

- ассоциация (понимание, что две вещи как-то связаны между собой, например, менеджеры обращают больше внимание на конкурентов в своей стратегической группе, чем других);
- корреляция (более точный метод, чем ассоциация; согласно ему вариация в одной переменной происходит одновременно с вариацией в другой; корреляция может быть установлена статистически при помощи коэффициента корреляции);
- причинная связь (причинная связь объясняет корреляцию, она означает, что две переменные коррелируют друг с другом, потому что между ними есть причинно-следственная связь, а если такая связь существует, контроль над причиной автоматически приведет к контролю над следствием).

2) Навыки установления отношений подразумевают следующие умения:

- достигать взаимопонимания и вызывать доверие клиента;
- задавать вопросы;
- кратко и точно излагать свои мысли;
- договариваться о задачах и результатах;
- убеждать с использованием вербальных, письменных и визуальных средств;
- использовать информацию для обоснования определенного курса действий;
- разрабатывать стратегию популяризации;
- работать в составе группы;
- продемонстрировать качества лидера.

Взаимоотношения клиента и заказчика строятся на основе коммуникации. Рассмотрим некоторые моменты, которые помогут установить контакт в ходе **коммуникации**.

1) Лексика (используйте слова, которые поймет аудитория, и которые будут находить у нее отклик, предпочтение отдайте коротким словам).

2) Синтаксис (Продумайте, какой будет Ваша аудитория, и какой стиль изложения ей больше подойдет: динамичный – короткие предложения в сочетании с повелительным наклонением, или более сдержанный. Сравните два варианта: 1. Это прекрасная возможность. У нас не будет другого такого шанса. Давайте сделаем это! 2. Это прекрасная возможность и вряд ли в ближайшем будущем нам представится другая такая же, поэтому мы должны ее использовать).

3) Логические конструкции (Продумайте логическое построение ваших доводов. Подходите к информации избирательно, подчеркивайте важнейшие ее моменты).

4) Образы и метафоры (Используйте образы и метафоры, например, «Я знаю, что продавцы стараются, но они ловят только мелкую рыбешку. Мы должны помочь им поймать крупную»).

5) Стиль (Стиль должен соответствовать типу коммуникации. Как правило, неформальный стиль общения способствует установлению контакта. Но не стоит спешить. Чрезмерная непринужденность, особенно в начале общения, может быть понята как неуважение).

6) Язык тела («Открытые» жесты в гораздо большей степени способствуют установлению контакта, «закрытые». Действенным, но требующим умения спо-

собом установления контакта в процессе коммуникации один на один является копирование жестов собеседника).

7) Умение задавать вопросы (Задавая вопросы, мы можем контролировать и направлять процесс общения. Чтобы задать правильный вопрос нужно подготовиться. Подумайте, что хотите узнать. Заранее составьте список самых важных вопросов).

8) Умение слушать активно (Пока говорит собеседник, мы часто обдумываем, что сами собираемся сказать, вместо того, чтобы слушать, что говорят нам).

9) Управление ожиданиями клиента (Ожидания - это мнение по поводу того, каких результатов можно ожидать. Следует четко дать понять клиенту, что может быть предложено в рамках проекта. Преподносите проект позитивным образом, но будьте реалистичны. Откровенно говорите об ограниченных возможностях проекта. Когда Вы говорите о пределах возможностей, скажите об этом между двумя позитивными заявлениями - *позитив-негатив-позитив*, наподобие сэндвича).

10) Поддержание интереса клиента к проекту (Поддерживайте отношения и контакт с клиентом. Регулярно сообщайте менеджеру о ходе работы над проектом. Напоминайте ему, что должно быть получено в результате проекта и насколько ценным это будет для бизнеса).

Взаимоотношения клиента и заказчика во многом зависят от умения консультанта **презентовать свои идеи**. Доведение до клиента информации, полученной в ходе выполнения консалтингового проекта, является важным событием. Скорее всего, клиент считает, что это именно то за что он заплатил. Главная задача состоит в том, чтобы организовать весь материал таким образом, чтобы выводы звучали четко и убедительно. Для установления связей между сведениями, полученными в ходе работы над консалтинговым проектом можно воспользоваться пирамидой идей, изображенной на рис. 5.2. [16]

«Большая идея»

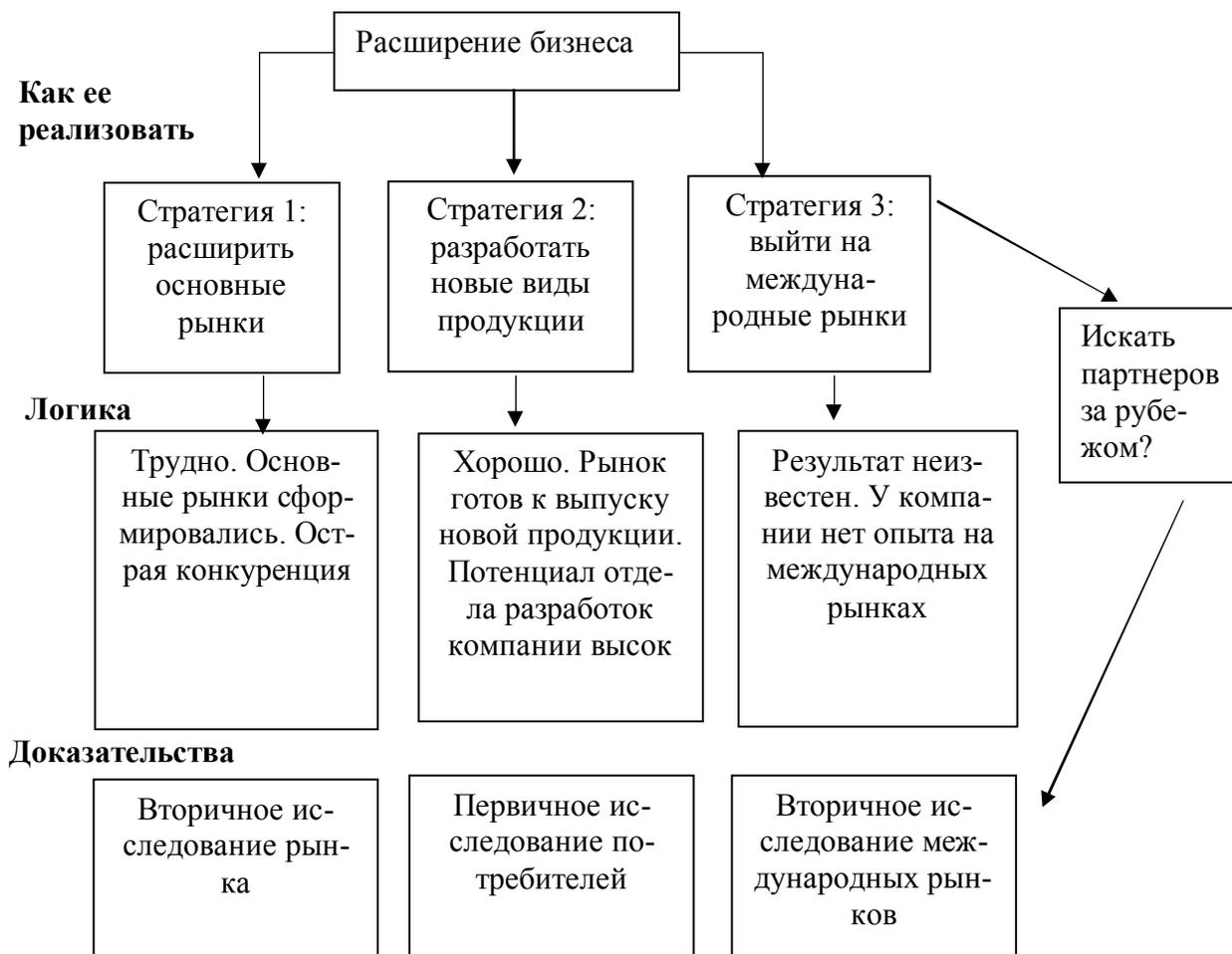


Рисунок 5.2. Пример использования пирамиды идей

На основе установленных связей строится отчет о результатах консалтингового проекта. Отчет должен быть в виде сжатого рассказа о выявленных в ходе проекта проблемах и возможностях их решения, он должен производить впечатление на клиента. **Отчет** включает следующие разделы:

1) Краткий обзор – краткое изложение итогов работы консультантов. Отдельными пунктами перечисляются основные идеи и рекомендации.

2) Введение – рассказ о предыстории, информация о бизнесе и ситуации в нем, также цели и задачи проекта, результаты которые он должен был обеспечить. Введение во многом повторяет предложение по проекту.

3) Основная часть – подробное изложение мыслей консультанта, обоснование рекомендаций. Основная часть, как правило, делится на несколько разделов. Для их организации можно использовать метод пирамиды идей, описанный выше (см. рис.5.2).

4) Резюме и рекомендации – краткое повторение обнаруженных фактов и список рекомендаций. Отчет завершается призывом к действию.

5) Приложения – любая информация, которая была использована в работе консультанта и которая может быть в будущем интересной для клиента. Если

информация важна для обоснования позиции, следует коротко изложить её в основной части отчета.

Официальные презентации является очень эффективным способом изложения результатов работы консультанта заказчику. В ходе презентации используются наглядные пособия. Они служат памяткой для выступающего и усиливают воздействие его речи.

Простые правила эффективной презентации:

- 1) Проведите репетицию презентации, попрактикуйтесь. Это лучше делать командой.
- 2) Рассчитайте продолжительность презентации. Вы должны уложиться в отведенный срок. Отметьте ориентиры, чтобы следить за ходом выступления. Положите часы, чтобы можно было незаметно на них посмотреть (например, за компьютером). Старайтесь не смотреть на часы на запястье. Это производит неприятное впечатление на аудиторию.
- 3) Оденьтесь соответственно случаю, но так, чтобы было удобно, тогда Вы будете чувствовать себя гораздо увереннее.
- 4) Перед презентацией проверьте работает ли необходимое оборудование.
- 5) Проверьте, чтобы все слайды, которые Вы собираетесь использовать, были в правильном порядке.
- 6) Во время презентации используйте язык тела, говорящий об уверенности: жесты должны быть открытыми, не следует скрещивать руки на груди. Попытайтесь установить визуальный контакт с аудиторией. Улыбайтесь!
- 7) Следите за ритмом своей речи. Дышите равномерно. Это поможет Вам справиться с нервами.
- 8) Старайтесь не волноваться по поводу презентации. Слушатели не собираются на Вас нападать. Им интересно, что Вы скажите.

В конце официальных презентаций обычно предлагают задавать вопросы. Следует научиться отвечать на вопросы и на возражения.

Основные правила ответов на вопросы:

1) Прежде чем ответить на вопрос, резюмируйте его. Таким образом, Вы сможете убедиться, что поняли его, и что его поняли другие слушатели. К тому же Вы получите время, чтобы обдумать ответ.

2) Если вопрос сложный и на самом деле содержит в себе несколько вопросов, разбейте его на составные части. Укажите, что Вы будете отвечать на каждую из них по очереди.

3) Дайте исчерпывающие ответы на вопросы, насколько это в ваших силах. Если у Вас нет необходимой информации, скажите об этом. Запишите координаты задавшего вопрос и пообещайте связаться с ним позже.

4) Ответить на вопрос, не спешите переходить к следующему. Спросите у задавшего вопрос, удовлетворен ли он Вашим ответом: «Я ответил на Ваш вопрос?», «Надеюсь, теперь я прояснил ситуацию» и т.д.

На возражения отвечать труднее, так как они часто идут от сердца, а не от головы. Если Вам возражают, попробуйте сделать следующее:

1) Начните с того, что Вы признаете возражение и даже приветствуете его: «Спасибо, что Вы обратили на это внимание»; «Да, я понимаю Ваше беспокойство»; «Интересно. Попробую ответить».

2) Думайте о чувствах того, кто Вам возражал. Если ему нужна не столько информация, сколько поддержка, поддержите его.

3) Если возражение носит явно эмоциональный характер и трудно найти четкий ответ, задайте вопрос сами. «По-видимому, Вас это очень волнует. Почему?»; «Сталкивались ли Вы раньше с такой проблемой?» и т.д. Это заставит возражающего найти рациональное обоснование своего возражения, но Вы также получите время подумать. Нужно научиться относиться к возражениям как к возможности заявить о своей позиции.

3) Навыки управления проектом включают следующие умения:

- определять задачи и результаты;
- разрабатывать планы;
- определять последовательность и приоритетность рабочих заданий;
- управлять финансовыми ресурсами, инвестируемыми в консалтинговый проект;
- понять, какие опыт и квалификация требуется для выполнения проекта;
- управлять своим временем.

Один из важнейших навыков консультанта – это умение управлять своим временем. Умеющие управлять временем соблюдают ряд простых **правил**, поэтому они с максимальной пользой тратят свое время. Вот самые важные из них

- 1) Помните о времени – Не обманывайте себя, что у Вас много времени. Оно быстро проходит. Внезапно может оказаться, что время поджимает, особенно если проект насыщенный, а Вы отвлеклись. Помните о том, что предстоит выполнить.
- 2) Определите приоритеты – В консалтинговом проекте некоторые задания должны быть выполнены раньше других. Важным навыком управления временем является умение понять, какие задания важнее в определенный период времени.
- 3) Выполняйте работу с опережением – Делайте работу, когда Вы можете ее сделать, а не тогда, когда ее требуется выполнить. Подумайте, что можно сделать сейчас, даже если эти дела не требуют безотлагательного рассмотрения. Вы сделаете работу лучше, так как будете делать ее без спешки.
- 4) Не откладывайте работу – Работу, которая Вам не нравится, лучше выполнять в первую очередь, чтобы потом заняться тем, что Вам нравится делать.
- 5) Разбейте задания на части – Если сложное задание разбить на части, можно будет выполнять его поэтапно.
- 6) Уточните сроки – убедитесь, что все работающие над проектом знают сроки его завершения
- 7) Будьте в состоянии готовности – Подготовленность к совещаниям с клиентом означает не только эффективное использование времени, но и по-

казывает профессионализм, что производит благоприятное впечатление на клиента.

- 8) Помогайте другим управлять временем – установите промежуточные сроки сдачи работы, чтобы можно было заблаговременно проверить ее результаты.

Для управления временем используются следующие **инструменты**:

- 1) одностраничные планы (схема последовательности этапов работы над проектом с указанием затрат времени на каждом этапе);
- 2) список работ, которые должны быть выполнены (разделение проекта на периоды – дни, недели – с указанием работ);
- 3) карточная система (разделение работы по проекту по типам работ, записанных на отдельных карточках);
- 4) дневник проекта (записи о ходе работы над проектом, включающие следующие основные пункты: дата, этап проекта, состояние дел (результаты в сравнении с задачами проекта), что было сделано со времени последней записи, каковы были задачи действий, предпринятых со времени последней записи, протоколы проведенных совещаний, собранные сведения, записи о контактах, записи о проведенном анализе) [16].

5.5. Ответственность консультанта и основные принципы консультирования

В странах с устоявшимися традициями консультационной деятельности были созданы различные профессиональные объединения консультантов, например, Европейская Федерация Ассоциаций Консультантов по Организации Производства (FEACO), Ассоциация фирм по управленческому консультированию США (АСМЕ). Основной их идеей являются разработка и согласование принципов поведения с клиентами, этических норм и правил. Ассоциации заставляют консалтинговые фирмы выполнять кодекс, расследуя все жалобы на его нарушение и принимая дисциплинарные меры к виновным. Стандарты профессиональной практики носят рекомендательный характер, но их нарушители становятся известны предприятиям и предпринимателям стараниями Ассоциаций.

В России в настоящее время создано и функционирует две ассоциации консультантов по управлению. Российская Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ), являющаяся членом FEACO, и Ассоциация по управлению и организационному развитию (АКУОР). Однако влияние этих организаций на поведение консультантов ощущается еще слабо.

В деятельности консультанта существует **четыре уровня ответственности перед заказчиком**:

- экономическая ответственность (обязанность сделать так, чтобы все предлагаемые проекты служили интересам клиентского бизнеса);
- правовая ответственность (обязанность соблюдать закон),
- моральная ответственность (обязанность гарантировать, что итоги проекта будут соответствовать нравственным и этическим ожиданиям клиента),

- дискреционная ответственность (право консультанта выбирать проекты или оказывать от них на основании личных этических соображений).

Исходя из приведенных уровней ответственности, можно сформулировать **следующие основные принципы работы консультанта** в клиентской организации:

1. Заключение договора на консультационные услуги производится после предварительного обсуждения с заказчиком и с предоставлением консультантом детального предложения. Предварительное обсуждение предложения осуществляется консультантом бесплатно, не включается в стоимость услуги.
2. Цена за услуги консультанта структурирована с достаточной степенью прозрачности, что позволяет заказчику определять стоимость договора с учетом цен на каждом этапе.
3. Консультант должен быть готов работать с учетом специфических требований клиента.
4. Консультант предлагает минимум временных и финансовых затрат для решения согласованных целей.
5. Консультант представляет заказчику отчет о проделанной работе после каждого этапа.
6. Консультант сохраняет полную конфиденциальность по отношению к полученной от клиента информации.
7. Консультант отказывается от проекта, в случае отсутствия уверенности в успешном его выполнении.
8. Консультант не дает рекомендаций и не совершает действий, идущих вразрез с законодательством.
9. Консультант честно и своевременно информирует клиента о любом риске или препятствии (например, конфликт интересов) при выполнении проекта.
10. Консультант продвигает данные принципы на все сторонние компании и лица, задействованные в выполнении проектов.

Контрольные вопросы:

1. Какие основные факторы, влияют на выбор консалтинговых компаний?
2. Какие основные ошибки при выборе консультанта?
3. Расскажите об отличиях экспертного, обучающего и процессного консультирования
4. Какие навыки Вы считаете самыми важными для консультанта и почему?
5. Расскажите, как провести презентацию своих идей перед руководством?
6. Предложите пять практических советов, которые помогли бы менеджеру клиентской организации управлять временем.
7. «Навыкам консультанта нельзя обучиться в классе». Прокомментируйте это высказывание.
8. Перечислите основные принципы работы консультанта.
9. Какова связь между установлением контакта и доверием?

10. Разработайте консалтинговый проект с целью помочь клиентской организации усовершенствовать умение персонала устанавливать контакт. Подумайте о задачах проекта и процессе работы над ним.

ТЕМА 6: ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ. АУДИТ МАРКЕТИНГА

*Маркетинг слишком важен, чтобы доверять его отделу маркетинга
Давид Паккард, основатель Хьюлетт и Паккард (HP).*

6.1. Основные аспекты маркетингового консультирования

Маркетинговое консультирование в России очень молодо. Однако,

потребность в консультантах и сторонних организациях, специализирующихся на маркетинге, не столь уж нова. Просто только сейчас начинает формироваться так называемый цивилизованный рынок маркетинговых услуг. Это связано с тем, что заказчики и исполнители на этом рынке зачастую на свой страх и риск нащупывают пути удовлетворения этой потребности, и сегодня этот процесс принимает осмысленную форму.

Маркетинговое консультирование – это консультирование, решающее задачи достижения целей предприятия через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком. Основная идея маркетингового консультирования – это поиск внутренних и внешних резервов для обеспечения долгосрочного роста прибыли компании за счет увеличения оборота в натуральном выражении и/или за счет цены реализации товара услуг.

Задачи, которые могут быть решены в рамках консультирования:

- Более полное удовлетворение потребности клиента.
- Повышение скорости реакции компании на изменение внешней среды.
- Разработка и проведение мероприятий по увеличению известности компании на рынке.
- Повышение привлекательности компании в глазах клиентов по сравнению с конкурентами.
- Определение направлений дальнейшего развития предприятия в части маркетинга.
- Создание региональной и/или местной сети дистрибьюций товаров компании.
- Обеспечение устойчивости компании на рынке за счет выбора конкурентной стратегии и разработки маркетинговой стратегии.
- Повышение эффективности вложения в рекламу и т.д.

Для достижения этих целей и задач выделяют следующие **основные проекты** маркетингового консультирования:

1. Маркетинговый аудит
2. Маркетинговое планирование
3. Консультирование по вопросам выстраивания оптимальной структуры и системы управления маркетингом и сбытом
4. Информационные технологии в маркетинге.
5. Маркетинговые исследования
6. Разработка рекламной кампании
7. Разработка новой продукции
8. Экспорт и международный маркетинг

Локальные задачи консультирования, например, оптимизация сбыта, управление качеством и т.п. по большей части является фрагментом перечисленных основных.

На практике в некоторых случаях могут сочетаться несколько типов проектов.

6.2. Аудит (ревизия) маркетинга

Аудит маркетинга – это полное всестороннее исследование маркетинговой деятельности предприятия, анализ его внешней и внутренней маркетинговой среды, маркетинговых целей, SWOT-анализ, портфельный и стратегический анализ с целью выявления проблемы и скрытого потенциала и дальнейшей разработки плана мероприятий по улучшению комплекса маркетинга.

Задачей ревизии маркетинга является определение реальной эффективности используемых методов маркетинга, определение путей ее повышения.

Аудит в области маркетинга проводится на предприятиях не так уж часто, а между тем без периодической проверки этих основных для компании процессов невозможно движение вперед.

Проводимая с помощью стороннего консультирования ревизия приносит новые идеи, позволяет по-новому взглянуть на привычные обстоятельства, открыть новые возможности. На практике предприятия применяют консультирование, фактически, для двойной задачи: не столько даже ревизии маркетинга, как определения эффективности существующих методов, сколько для выработки новых подходов и создания комплекса маркетинга в рамках стратегий предприятия.

В процессе проведения аудита маркетинга можно выделить следующие этапы:

1. Составление списка основных вопросов, которые должны быть рассмотрены в ходе аудита маркетинга. Из стандартного перечня вопросов исключаются разделы, не имеющие значения для компании.
2. Сбор необходимой документации.
3. Составление списка сотрудников, к которым не обходимо обратиться для получения ответов на интересующие вопросы.
4. Проведение запланированных бесед, опросов.
5. Составление предполагаемых схем действия на основе полученных ответов.
6. Выделение пунктов плана действия и разделение их по степени срочности, вероятным затратам, простоте реализации.
7. Назначение ответственного по каждому пункту плана, определение сроков и даты их исполнения, согласование процедуры мониторинга и контроля.

Наиболее распространенная методология аудита маркетинга — это нахождение ответов на серию открытых вопросов о маркетинговой среде, задачах, стратегиях и оперативной деятельности фирмы.

Стандартный перечень вопросов для проведения аудита маркетинга включает следующие разделы:

1. Аудит организационной службы маркетинга.
2. Аудит информационный систем маркетинга.
3. Ревизия макросреды.
4. Ревизия микросреды.
5. Аудит стратегии маркетинга.
6. Аудит операционного маркетинга.
7. Аудит результативности маркетинга.

Далее рассмотрим, какие вопросы содержатся в каждом из указанных разделов.

1) Аудит организационной службы маркетинга

а) формальные структуры

- обладает ли руководитель службы маркетинга достаточной властью и достаточным кругом обязанностей в рамках деятельности фирмы, чтобы оказывать влияние на степень удовлетворенности клиента;
- оптимальна ли структурная организация маркетинговой деятельности с точки зрения функций товара, конечного потребителя, взаимодействия с дилерами, дистрибьюторами и коммерческими агентами.

б) функциональная эффективность

- эффективно ли работает система на основе управления по товару;
- есть ли необходимость в перераспределении полномочий и ответственности внутри подразделения маркетинга;
- есть ли в службе маркетинга группа специалистов, нуждающихся в дополнительном обучении, мотивации, контроле или оценки их деятельности.

в) эффективность взаимодействия с другими подразделениями

- существует ли требующего особого внимания проблемы взаимодействия между маркетингом и сбытом, производством, научно-исследовательской, финансовой, закупочной сферы.

2) Аудит информационных систем маркетинга

а) система маркетинговой информации

- обеспечивает ли система сбора маркетинговой информации получение точных достаточно полных и актуальных сведений о происходящих на рынке событиях и тенденциях их изменения, разработке прогнозов на кратко-, средне- и долгосрочное перспективу;
- в достаточной ли степени используют руководители фирмы данные маркетинговых исследований для принятия решений;
- обеспечена ли прозрачность информации о взаимоотношениях компании с потребителями (партнерами) для сотрудников, принимающих решения;
- насколько оперативно обновляется информация на веб-сайте компании, и имеют ли потребители и партнеры доступ к информации об истории их взаимоотношений с компанией.

б) система планирования маркетинга

- хорошо ли продумана и достаточно ли эффективна система планирования маркетинга;
- насколько точно и полно проводятся работы по прогнозированию сбыта и замера потенциала рынка;
- обоснованно ли устанавливаются нормы продаж.

в) система маркетинга контроля

- достаточно ли продумана система контроля, чтобы с ее помощью можно было постоянно устанавливать показатели выполнения задач, намеченных в годовом плане;
- г) система разработки нового товара
- достаточно ли хорошо организована фирма с точки зрения сбора, генерирования и отбора идей новых товаров, проводит ли фирма достаточно полные исследования замысла и полный анализ возможности производства и сбыта, перед тем как выделить капитал на воплощение новых идей;
- проводит ли фирма достаточно полные испытания товара и опробования его в рыночных условиях до выпуска новинок и продаж.

3) Ревизия макросреды

Ревизия макросреды фирмы осуществляется с помощью STEP-анализа – анализа социальных, политических, экономических и политических факторов внешней среды.

4) Ревизия микросреды

- а) рынки
 - что происходит с размерами рынков, их ростом, географическое распределением и доходностью;
 - что представляют собой основные сегменты.
- б) потребители
 - каковы взгляды существуют потенциальных заказчиков на репутацию фирмы и ее конкурентов;
 - на качество предоставленных услуг;
 - на торговый аппарат и цены.
- в) конкуренты
 - кто основные конкуренты;
 - каковы их стратегии;
 - сильные и слабые стороны;
 - размеры занимаемых долей рынка.
- г) система распределения и рынка
 - что представляют основные торговые каналы;
 - какова их эффективность и потенциал.
- д) поставщики
 - каковы перспективы на бесперебойное снабжение основными ресурсами для нужд производства.
- е) вспомогательные маркетинговые организации
 - каковы прогнозы в отношении стоимости транспортных услуг, складских услуг, финансовых услуг;
 - насколько эффективно работает рекламное агентство.

5) Аудит стратегии маркетинга

- а) программа деятельности фирмы

- существуют ли у компании миссия и стратегия в виде четких целей, которые бы служили руководством при оперативном планировании и измерении достигнутых результатов, и каковы они;

- ориентирована ли деятельность фирмы на рыночную деятельность.

б) стратегия маркетинга

- что представляет собой стратегия;

- достаточно ли выделено средств на ее реализацию;

- оптимально ли распределены маркетинговые ресурсы по сегментам рынка, сбытовым территориям и товарам.

в) задачи и цели маркетинга

- соответствует ли маркетинговые цели и задачи реальному конкурентному положению фирмы, ее ресурсам и возможностям;

- доведены ли эти цели и задачи до сотрудников компании.

б) Аудит оперативного маркетинга

а) товары

- как организован сравнительный анализ технических и потребительских свойств товаров (услуг) собственных и основных конкурентов;

- дает ли положительные результаты изменение качества, свойства и внешнее оформление товаров;

- проводится ли анализ привлекательности видов выпускаемых товаров (услуг) и их ранжирование;

- какие задачи ставит перед конкретной ассортиментной группой товаров;

- есть ли товары, которые необходимо снимать с производства;

- есть ли новинки, которыми стоит пополнить ассортимент.

б) ценообразование

- какие задачи, политика, стратегия и методика ценообразования;

- в какой мере цены исходят из параметров себестоимости, спроса и особенностей конкурентной ситуации;

- соответствуют ли, по мнению клиентов цены фирмы ценностной значимости ее предложения;

- эффективно ли пользуется фирма приемами ценового стимулирования.

в) распределение

- каковы задачи распределения;

- как организовано взаимодействие компании с дилерами, дистрибьюторами и коммерческими агентами и какова его эффективность;

- какие каналы продвижения товаров (услуг) используются;

- достаточен ли охват рынка и предполагаемый сервис.

г) продвижение

- каковы задачи маркетинговых коммуникаций, обоснованы ли они;

- оптимален ли объем расходов на маркетинговые коммуникации;

- каковы принципы формирования бюджета на маркетинговые коммуникации;

- эффективны ли тексты рекламных сообщений;

- что думают о рекламе и бренде фирмы ее потребители, бизнес-сообщество и общественность;

- достаточно ли продумано выбираются средства рекламы;
- эффективно ли используются компанией меры по стимулированию.

д) торговый персонал

- какие задачи стоят перед ними;
- достаточна ли численность для решения задач;
- как оценить торговый аппарат фирмы при сравнении с конкурентами;
- каковы критерии оценки труда торгового персонала;
- за что конкретно премируются/депримируется торговый персонал и в каких размерах.

7) Аудит результативности маркетинга

а) анализ прибыльности

- какова сравнительная оценка уровня маржинальной прибыли по видам выпускаемых товаров (услуг) и каналам сбыта;
- следует ли фирме заняться каким-либо новым сегментом деятельности;
- расширить или сузить какой-либо сегмент или уйти из какого-либо сегмента и как такое решение в долгосрочном и краткосрочном плане скажется на прибыли.

б) анализ эффективности затрат

- регулярно ли проводится анализ издержек на маркетинг;
- не связаны ли отдельные виды маркетинговой деятельности с чрезмерными издержками;
- можно ли принять меры по сокращению издержек [11].

6.3. Отчет консультанта, корректировочные мероприятия

Консультирование в области маркетинга связано с решением комплексных задач. Соответственно, результаты работы консультанта могут быть представлены в виде устного или письменного отчета, сформулированных маркетинговых стратегий, налаженной функции маркетинга или обученного персонала.

Отчет консультанта о выполненной работе, в зависимости от конкретной задачи, может включать:

- данные проведенных исследований в виде стенограмм, анкет, выдержек из интервью;
- анализ данных, выводы;
- описание ситуации на предприятии;
- список выявленных неотложных и наиболее острых проблем;
- рекомендации по выявленным проблемам с их кратким обоснованием;
- рекомендации по проведению изменений;
- программу или алгоритм внедрения изменений.

По данным отчета разрабатывается план действия, направленный на устранение выявленных недостатков. План действий требует особого внимания. Аудит сам по себе не является гарантией проведения соответствующих корректировочных мероприятий. Чтобы быть уверенным в том, что все ресурсы в области маркетинга используются в полной мере, необходимо назначить ответст-

венных лиц по каждому пункту принятого плана действий, составить временные графики реализации плана, и обеспечить соответствующий контроль за исполнением. Распределение ответственности, разработка графика и мониторинг - вот основные гарантии действий.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение «маркетингового консультирования», перечислите его задачи и основные проекты.
2. Расскажите об аудите (ревизии) маркетинга. Перечислите основные этапы проведения аудита маркетинга.
3. Какие основные вопросы рассматриваются в ходе аудита организационной службы маркетинга.
4. Какие основные вопросы рассматриваются в ходе аудита информационных систем маркетинга, ревизии макросреды и микросреды.
5. Какие основные вопросы рассматриваются в ходе аудита стратегии маркетинга.
6. Какие основные вопросы рассматриваются в ходе аудита операционного маркетинга и аудита результативности маркетинга.
7. Что содержит отчет консультанта? Как проводятся корректировочные мероприятия?
8. «Консультанты должны использовать профессиональный жаргон – иначе клиенты не поверят, что они являются экспертами» Прокомментируйте это высказывание.

ТЕМА 7. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Главное в жизни не сила, а дорога, потому, что хромой, ковыляющий по правильному пути, обгоняет рысака, скачущего не туда.

М. Анчаров. Самшитовый лес

Стратегия определяет подход, который выбирает компания, чтобы завоевать внимание покупателей и заставить его потратить деньги на продукцию или услуги предприятия.

7.1. Комплекс “цели - стратегии”

Цель предприятия - такое состояние будущей реальности, которого предприятие желает добиться собственными усилиями. Стратегия предприятия - комплекс политических установок предприятия и перспективных программ действий, в рамках которых планируется достижение цели. Цели и стратегии рассматриваются в комплексе. **Основные факторы, влияющие на комплекс “цели-стратегии”** могут быть сведены в следующую схему, представленную на рисунке 7.1 [6].



Рисунок 7.1. Факторы, влияющие на комплекс «цели-стратегии»

Для проработки стратегии могут быть существенны любые из указанных факторов, в зависимости от конкретной специфики предприятия. Самостоятельно предприятием они могут быть проработаны все, с той или иной эффективностью. В сложившейся практике маркетингового консультирования некоторые факторы (финансы; политические установки, в плане прогноза политической ситуации в России; криминальные) принимаются консультантом от предприятия в качестве исходных данных без перепроверки. Все прочие существенные данные подлежат обязательной перепроверке консультантом.

В принципе, стратегии предприятия необязательно должны предусматривать его рост. Для некоторых целей может быть необходима стратегия ликвидации предприятия с минимальными убытками, либо стратегия стабилизации прибыльности без увеличения существующих размеров предприятия. Однако такие стратегии редки. В основном, развитие бизнеса означает рост предприятия. Теория маркетинга (по Котлеру) **классифицирует возможности роста** предприятия следующим образом:

Интенсивный рост: глубокое внедрение на рынок (увеличение сбыта существующих товаров на существующих рынках); расширение границ рынка (внедрение существующих товаров на новые рынки); совершенствование това-

ра (создание новых или усовершенствование существующих товаров на существующих рынках).

Интеграционный рост: регрессивная интеграция (покупка предприятий поставщиков); прогрессивная интеграция (покупка оптовых распространителей); горизонтальная интеграция (покупка предприятий конкурентов).

Диверсификационный рост: концентрическая диверсификация (распределение новых товаров по налаженным сбытовым каналам); горизонтальная диверсификация (предложение новых товаров старому рынку через новые сбытовые каналы); конгломеративная диверсификация (внедрение новых товаров на новых рынках).

7.2. Процесс разработки стратегий

Процесс разработки стратегий может быть схематично представлен следующим образом (рисунок 7.2 [6]):

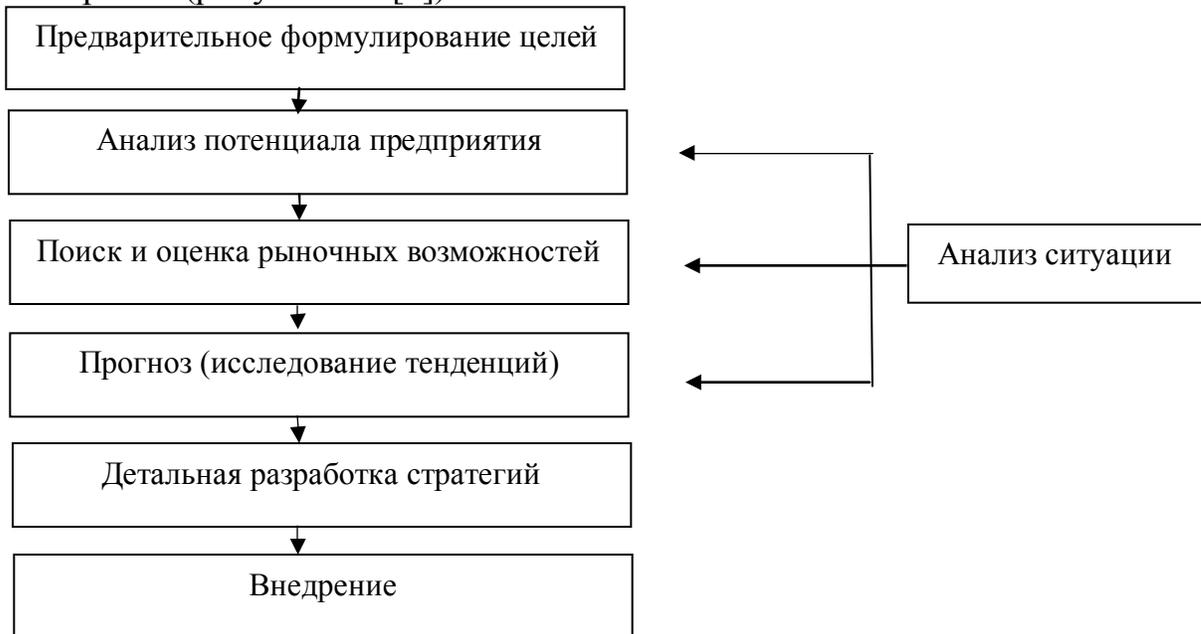


Рисунок 7.2. Процесс разработки стратегии

Рассмотрим каждый этап процесса разработки стратегии более подробно.

1 этап «Формулирование целей»

Цель предприятия редко бывает единственной и почти никогда не сводится только к получению прибыли. Как правило, цели формулируются руководством предприятия, но подлежат обязательной проверке консультантом.

Маркетинговое консультирование различает следующие основные **характеристики целей**:

- **Конфликтность целей:** связь между целями такова, что достижение одной цели затрудняет достижение другой. Конфликтной парой является, например, достижение максимальной прибыли “сегодня” и достижение максимальной доли рынка “завтра”.

- **Комплиментарность:** достижение одной цели облегчает достижение другой. Например, превращение предприятия в “фирму качества” способствует достижению максимальной доли рынка.

- **Индивидуальность**: цели не оказывают влияния друг на друга. Например, цель “фирма качества” и цель “предприятие широкого ассортимента”.

- **Иерархия целей**: подчинение одних целей другим. Например, цель “определенная доля рынка” подчинена цели “определенная рентабельность предприятия”.

Достижение конфликтных целей в рамках одного предприятия, как правило, невозможно. При обнаружении таких ситуаций цели необходимо переформулировать. Или же может быть применен специальный прием: разделение предприятия, при котором материнская структура достигает одних целей, а дочерняя – других. Для комплиментарных и индифферентных целей необходимо определить иерархию или приоритет. Существующие ресурсы предприятия и рынок не всегда позволяют достичь всех целей предприятия. Стратегия должна предусматривать достижение наиболее важных. Достижимость целей определяется консультантом в процессе разработки стратегий.

2 этап «Анализ потенциала предприятия»

На данном этапе проводится анализ основных внутренних факторов деятельности предприятия - управления, финансов, производства, сбыта, маркетинга и кадров.

2.1. Управление. Привлеченный консультант в рамках маркетингового подхода для целей разработки стратегий оценивает управление по **следующим параметрам**: скорость принятия важных решений, обоснованность принятия важных решений, реальное делегирование полномочий, возможность делегирования полномочий, контроль над выполнением решений, система поощрений и наказаний, проходимость информации “вниз”, проходимость информации “вверх”, кадровая политика, качество планирования деятельности, лидерство.

Диагностика управления проводится консультантом, как правило, с **помощью неструктурированного интервью** с руководством и персоналом предприятия. К самостоятельному применению можно рекомендовать **анонимное анкетирование с обычной или магнитудной шкалой**. Критерии, которые требуется оценить, оформляются в анкету: напротив каждого критерия участникам опроса предлагается либо проставить оценку (простая шкала), либо провести линию такой длины, насколько развит этот критерий (магнитудная шкала). Простое шкалирование дает результаты с низкой чувствительностью, магнитудное - через измерение длины линий - более высокой. Результаты имеет смысл рассматривать только усредненные. В целом, возможно получить довольно верную картину соотношений отдельных критериев. Следует учесть, что простановка оценок по шкалам и магнитудный метод предполагают наличие у опрашиваемых представлений о какой-то норме, и представления эти являются основой для оценки. Таким образом, абсолютная величина оценок не является информативной, т.к. неизвестно, что именно означает. Соотношение оценок уже обладает информативностью, показывает относительное развитие критерия по сравнению с другими.

На практике при самостоятельной разработке стратегий к диагностике управления руководитель подходит в последнюю очередь.

2.2. Финансы. Финансы часто являются главным ограничивающим фактором в разработке стратегий. Маркетинговое консультирование не занимается анализом источников финансирования или поиском их альтернатив. Оценка финансов производится консультантом на основании данных, предоставленных руководителем. Для разработки стратегий существенны следующие **финансовые показатели**: объем собственных финансовых резервов; возможность привлечения дополнительных средств (своевременность поступления финансов, сроки кредита, его объем и стоимость); прогнозируемый график поступления средств (прибыли от деятельности предприятия); управление финансами (оценивается оперативность управления).

2.3. Производство.

В *производстве* оцениваются следующие факторы: технологический уровень и гибкость линий, возможность расширения производства, существующее качество продукции и возможность его изменения, практика планирования и управления.

Для *торговых предприятий*, не имеющих собственных производств, или использующих их в незначительных масштабах оценивается качество закупки. Для него существенны следующие факторы: возможность закупки необходимой продукции в нужных количествах, управление товарными запасами, наличие альтернативных поставщиков, оперативность закупки.

Для *предприятий сферы услуг* функции производства выполняют подразделения разработчиков. Для них оцениваются следующие параметры: квалификация существующих разработчиков, продуктивность: объемы, сроки, качество разработок, система стимулирования, возможность привлечения дополнительных квалифицированных специалистов.

Наиболее простым способом оценки технологического уровня производства является использование справочников по оборудованию, которые могут существовать в отрасли, но могут и не существовать. В последнем случае эффективным методом является исследование аналогичных производств конкурентов, партнеров, проведение интервью с опытными производственниками. Остальные факторы производства, закупки и разработки оцениваются консультантом на основании статистических данных предприятия и интервью с ключевым персоналом.

2.4. Сбыт. В сбыте консультантом оцениваются следующие факторы:

- *Фаза жизненного цикла продукта.* Определяется по статистическим данным собственного сбыта предприятия совместно со статистическими данными отрасли.

- *Наличие, уровень и методы работы со статистической информацией.* Уровень статистической информации определяется ее наличием за длительный срок, пригодностью и удобством использования, полнотой. Уровень достаточен, если собираемая информация в некоторой степени избыточна. Методы работы со статистической информацией удовлетворительны, если позволяют строить статистический прогноз, и предусматривают систему оперативного реагирования в случае расхождения реальности с прогнозом.

- **Наличие собственной сбытовой сети.** Существенны реальные объемы продаж, потенциальная пропускная способность используемых каналов распределения.

2.5. Маркетинг. В маркетинге производится оценка следующих факторов:

- **Наличие и уровень исследований.** При полном отсутствии исследовательской функции маркетинга на предприятии часто не могут быть применены стратегии диверсификации, т.к. выход на новые рынки с новой продукцией без отслеживания хотя бы реакции рынка стопроцентно обречен на неудачу.

- **Реальная доля рынка предприятия.** Информация предприятия о его доле рынка не всегда надежна. Консультант, как правило, проводит независимое исследование для определения доли рынка предприятия или проверяет методику получения данных предприятием.

- **Ценовая политика.** На некоторых принят единственный способ ценообразования, и любые отклонения запрещены. Это ограничивает выбор возможных стратегий.

- **Методы продвижения и стимулирования.** В принципе, применяемые методы не накладывают существенных ограничений на стратегии, т.к. могут быть скорректированы для достижения новых целей. Опыт предприятия в применении эффективных методов расширяет его возможности в выборе стратегий.

2.6. Кадры. В кадрах оценивается уровень квалификации существующего персонала. Система мотивации, расстановка - все может быть изменено для новых стратегий. Но подбор кадров и их адаптация, обучение персонала требуют времени. Принятие той или иной стратегии во многом определяется наличием квалифицированного персонала на предприятии.

Для целей разработки стратегий при анализе потенциала предприятия все существенные факторы рассматриваются консультантом именно с точки зрения имеющегося потенциала: т.е. существующие недочеты в различных сферах и возможность оптимизации фиксируются (заказчику предоставляется **отчет о результатах анализа ситуации**), но не прорабатываются до рекомендаций к действиям. Последующая разработка стратегий предусматривает выработку рекомендаций по коррекции некоторых факторов, существенных для реализации выбранной стратегии.

3 этап «Поиск и оценка рыночных возможностей»

Поиск рыночных возможностей производится после оценки потенциала предприятия и учитывает реальные возможности последнего. Процесс поиска рыночных возможностей состоит из следующих основных этапов, представленных на рисунке 7.3 [6].

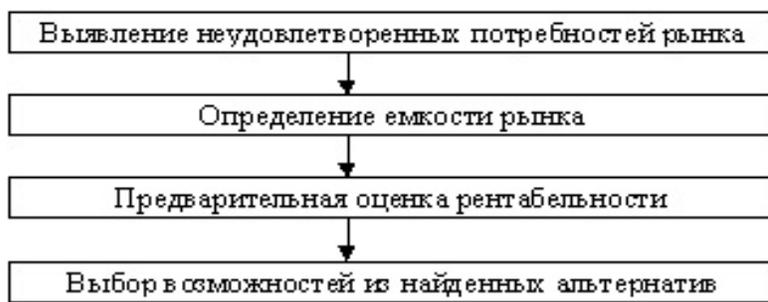


Рисунок 7.3. Этапы поиска рыночных возможностей

3.1 Неудовлетворенные потребности рынка

Неудовлетворенные потребности рынка - основа рыночных возможностей для предприятия. Выявление таких потребностей производится по схеме: “Формулирование гипотез - Полевая проверка”.

Источником для построения гипотез могут служить: прежний опыт деятельности руководителя или консультанта; предложения персонала предприятия; опыт партнеров и контрагентов предприятия (поставщиков, постоянных покупателей, торговых посредников); инновации конкурентов.

Задачей консультанта на данном этапе разработки стратегий является построение возможно большего количества гипотез. Основным методом получения материалов на предприятии и у его партнеров является свободное интервью, при котором собеседники поощряются к высказыванию любых, даже самых “бредовых” идей. Инновации конкурентов отслеживаются через их рекламу и по данным маркетинга, торговых агентов и продавцов предприятия. Покупатели-частные лица могут быть опрошены анкетированием или в фокус-группе. Для получения предложений персонала можно использовать конкурс. Конкурс может иметь игровой характер - в его условиях предусматривается подача минимум 2-х идей: одной серьезной, и одной “бредовой”. По итогам конкурса - возможно, после внедрения предложений - необходимо провести награждение победителей.

Гипотезы, сформулированные на основе представлений руководства предприятия, консультанта, персонала, партнеров и контрагентов предприятия, проверяются с помощью опроса потенциальных покупателей. Для проектов, ориентированных на торговых посредников, консультантом могут быть проработаны несколько уровней покупателей: от покупателей предприятия до конечных потребителей продукции.

Значительная часть предложенных гипотез выбраковывается сразу из-за критичного несоответствия потенциалу предприятия. Оставшиеся проверяются тем или иным способом, в зависимости от их специфики.

Результатом проверки гипотез может являться определение для нескольких наиболее перспективных целевых групп потребителей объемов ожидаемого спроса в группах, требований к продукции, условий поставки и сопутствующего сервиса, возможных цен, возможных способов распределения продукции, возможных методов стимулирования сбыта.

3.2. Емкость рынка

Для целей продвижения старого продукта на старом рынке емкость рынка, как правило, известна. Консультантом она перепроверяется либо независимым исследованием, либо оценкой методики, примененной предприятием. Для целей, предусматривающих диверсификацию, расширение границ рынка, совершенствование товара, и т.п., емкость рынка должна быть определена вновь.

Предыдущее исследование гипотез о потребностях групп потребителей обычно четко очерчивает границы групп и получает данные об ожидаемом спросе в группах. Таким образом, задача определения емкости рынка сводится к оценке величины целевых групп потребителей. Такая оценка может быть получена из анализа вторичных источников информации: отраслевых справочников, специализированных баз данных, публикаций в прессе, отчетов о проведении исследований специализированными организациями, адресных справочников, и т.п. Достаточную точность оценки обеспечивает совпадение информации двух независимых источников.

3.3. Рентабельность

Поскольку ожидаемый объем сбыта известен из предыдущих исследований, определение рентабельности выбираемых возможностей сводится к определению себестоимости их реализации. В общем случае *себестоимость* включает: стоимость разработки продукции; закупочную стоимость материалов, стоимость производства продукции; стоимость хранения (плюс определенный процент потерь); стоимость стимулирования сбыта (рекламы, PR, бесплатных образцов, и т.п.); заработную плату персонала.

Реально стратегии разрабатываются предприятиями, уже действующими на рынке, имеющими производства, склады, персонал. В каждом конкретном случае консультант определяет, какие именно затраты следует отнести на себестоимость реализации данной возможности. Величина затрат, как правило, не может быть определена на основании прошлого опыта предприятия: во-первых, предполагаемое направление деятельности может быть новым для предприятия, и оно просто не имеет нужного опыта; во-вторых, не факт, что прошлые затраты были оптимальны. Величина затрат определяется консультантом следующим образом:

- *Стоимость разработки*, производства, хранения продукции определяется через нормы, существующие в отрасли. Если опубликованных норм нет, они могут быть установлены изучением практики деятельности партнеров и конкурентов предприятия, опросом технологов и опытных производственников, сопоставлением цен на аналогичные услуги с существующей в отрасли наценкой.

- *Стоимость материалов* (для торговых предприятий - закупочная стоимость продукции) определяется изучением прайс-листов поставщиков, сложившихся на практике скидок.

- *Заработные платы* определяются на основании средних, сложившихся на рынке для аналогичного персонала.

- *Стоимость стимулирования сбыта* определяется предварительной разработкой в общих чертах маркетингового комплекса. Необходимый объем

рекламы может быть установлен на основании предыдущих исследований или принят аналогичным средним объемам конкурентов. Ориентировочная стоимость прочих мероприятий может быть выявлена опросом опытных сбытовиков, изучением практики конкурентов.

Если практика предыдущей деятельности предприятия характеризуется повышенными, по сравнению с отраслевыми, затратами в какой либо области деятельности, консультантом рассчитывается два варианта себестоимости: отраслевой, и вероятный для предприятия. При выборе возможности руководителю рекомендуется ориентироваться на вариант предприятия, а при ее реализации - стремиться к отраслевому.

Стратегии могут быть затратными, предусматривающими получение прибыли предприятием лишь в отдаленной перспективе. Выбор конкретных возможностей полностью принадлежит предприятию.

3.4 Выбор возможностей

На этом этапе остается обычно две - три альтернативы, из которых действительно можно выбирать. Все они характеризуются приемлемой рентабельностью, достаточной абсолютной величиной ожидаемой прибыли, приемлемым сроком окупаемости и неполным соответствием существующему потенциалу предприятия.

Для облегчения выбора на основе потенциала предприятия консультант предоставляет руководителю свои соображения относительно возможности, сроков и методов изменения существующей ситуации. При самостоятельной разработке стратегий предприятием может быть использован такой метод оценки как *оценочная матрица* (таблица 7.1.).

Таблица 7.1

Оценочная матрица

Потенциал	Вес	Шкала												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Финансы	0.2			x										0.4
Управление	0.3					x								1.2
Производство (закупка)	0.1		x											0.1
Сбыт	0.2					x								0.8
Маркетинг	0.1							x						0.6
Кадры	0.1				x									0.3
	1.0													3.4

В графе “Потенциал” указываются факторы потенциала предприятия. В общем случае, такими факторами являются финансы, управление, производство, сбыт, маркетинг, кадры. В графе “Вес” руководителем, на основании собственной оценки проставляется степень влияния каждого фактора на реализацию альтернативы. Оценки по шкале проставляются независимо друг от друга руководителями среднего звена предприятия и ведущими сотрудниками, обладающими достаточной информацией, и отражают соответствие существующих параметров требуемым. “Итог” вычисляется как произведение оценки по шкале и веса. Для каждой альтернативы вычисляется средний общий итог, который и

отражает степень ее привлекательности для предприятия, по сравнению с другими альтернативами, с точки зрения потенциала предприятия.

Для окончательного выбора конкретной альтернативы предприятием может быть проведен *эксперимент*. Экспериментальной проверке поддается очень многое. Например, экспериментом может быть проверено: ценовая политика и система скидок, возможность увеличения доли рынка за счет интенсификации усилий, действие различных методов стимулирования, рентабельность различного уровня сервиса. Предприятиями торговли, оценивающими целесообразность расширения ассортимента, может быть произведена пробная закупка небольших партий новых товаров и предложение их на одном из сегментов рынка. Предприятиями сферы услуг может быть проведена подписка на разрабатываемую услугу среди потенциальных покупателей.

Глубина эксперимента зависит от стратегической задачи. Иногда достаточно проверки рыночной возможности длительностью в одну неделю для принятия стратегического решения. Это более характерно для продукции, не требующей послепродажного обслуживания. Для сложных технологических продуктов может понадобиться длительный многоэтапный эксперимент.

Эксперимент применяется также для определения норм выработки и затрат и наработки положительного опыта в новых видах деятельности. Для этого используется наиболее квалифицированный персонал, который в процессе работы выявляет узкие места технологической цепочки, добивается результата, впоследствии принимаемого за нормативный для рядового персонала. Часто таким образом устанавливаются нормы выработки торговых агентов и нормы их затрат.

Для стратегий, предусматривающих объемные инвестиции в производство, эксперимент может быть проведен не всегда: выпуск экспериментальной партии новой продукции требует затрат, сопоставимых с затратами на поточное производство. Предварительная проработка рыночных возможностей, осуществляемая на предыдущих этапах разработки стратегий, недостаточна для принятия обоснованных решений. Для уменьшения риска здесь целесообразно проведение широкомасштабных исследований выбранной альтернативы с привлечением специализированной организации. Стоимость таких исследований высока, но все же много меньше стоимости эксперимента. Окончательное решение может быть принято предприятием на основе полученных данных.

Помощь консультанта может использоваться предприятием для планирования эксперимента или исследований, координации их проведения, анализа результатов.

4 этап «Прогноз»

Существенные для стратегий изменения могут происходить в макросреде (изменение общего уровня технологий, политической обстановки, экологических требований, культуры) или в рыночных условиях (изменение платежеспособности рынка, поведения конкурентов, потребностей покупателей). Такие изменения не подконтрольны предприятию, но часто могут быть спрогнозированы на этапе разработки стратегий. Задача прогнозирования состоит из двух

этапов: определение наиболее существенных факторов, влияющих на стратегии; и исследование тенденций их изменения.

Определение существенных факторов обычно производится следующим образом: консультант и руководитель независимо друг от друга составляют списки факторов; затем списки обсуждаются и сводятся в один, который и подлежит проработке.

Для **исследования рыночных тенденций** консультантом используется два основных метода: опрос экспертов и работа с опубликованной информацией. В качестве экспертов привлекаются ведущие специалисты в соответствующих областях: технологи, деятели науки и культуры, социологи, маркетологи. Опрос проводится методом свободного интервью. Насколько специалист владеет информацией, определяется сопоставлением его мнения о современной ситуации с данными исследований, полученными предприятием. Для исследования тенденций мнение одних специалистов целесообразно проверять мнением других. Работа с публикациями также сопряжена со значительными затратами времени. Необходимые материалы - аналитические статьи в профессиональных изданиях, отчеты об исследованиях, диссертации. Для выявления тенденций в поведении конкурентов может понадобиться исследование всего объема опубликованной рекламы за длительный срок.

Для повышения надежности и объективности прогноза этап прогнозирования целесообразно выполнять “свежему” консультанту, не участвовавшему в поиске рыночных возможностей, чтобы снизить вероятность пристрастного отбора фактов. Задание формулируется как исследование определенных тенденций (без конкретизации стратегий); результат должен быть предоставлен в виде отчета.

5 этап «Детальная проработка стратегий»

Детальная проработка стратегий имеет два уровня: общий уровень предприятия, которым ограничивается проект разработки стратегий предприятия консультантом, и уровень маркетинговых стратегий, который является отдельным проектом консультирования. На общем уровне предприятия принимаются следующие политические установки и программные решения:

- **Конкретизируются цели предприятия**, общие, и по каждому направлению деятельности. Формулировки должны быть точными, устанавливать сроки достижения целей и объемные показатели.

- **Определяется отношение к покупателям**. Определение отношения к покупателям имеет два аспекта: определения приоритетов по типам покупателей, и собственно отношения. Например, в туризме в высокий сезон туристическое агентство-оператор должно делать выбор, кому в первую очередь продавать дефицитные путевки: “собственным” туристам, или другим туристическим агентствам - торговым посредникам. Приоритетная продажа собственным туристам повышает имидж агентства среди конечных потребителей, продажа агентствам - среди посредников. В зависимости от целей может быть принято равное отношение к различным типам покупателей, или приоритетное. Собственно отношение к покупателям можно подразделить на три типа: “умаслива-

ние” клиентов - проблемы покупателей приоритетны для предприятия; “партнерство” - помощь в решении проблем клиента оказывается на взаимовыгодной (или безубыточной) основе; “выстраивание” - проблемы клиентов решаются предприятием только удобным для себя способом. Отсутствие политических установок в отношении к покупателям ведет к применению персоналом разнообразных подходов, основанных на личных предпочтениях.

- **Определяется отношение к конкурентам.** Предприятием определяется собственно отношение к конкурентам (два основных варианта - это конкуренты - потенциальные партнеры, с которыми возможно сотрудничество, и конкуренты - соперники, с которыми любое взаимодействие невозможно), регламентируются внешние проявления этого отношения (в рекламе, контактах с покупателями и поставщиками).

- **Определяется отношение к продукции.** Здесь определяется, будет ли совершенствоваться продукция предприятия, если будет, то каким образом (опережающая разработка продукции или следование за конкурентом).

- **Принимается решение о ресурсах.** Декларируется общий объем денежных средств, используемых для реализации стратегий, указываются источники поступлений (резерв, поступления с рынка, кредит), определяется необходимое количество и квалификация персонала, утверждаются общие принципы стимулирования персонала.

- **Принимается решение о движении средств.** В ранг политических установок может быть возведено решение о кредитовании: предприятие определяет, будет ли оно отпускать продукцию по предоплате, с оплатой “по факту”, или кредитовать покупателя товаром, процентное соотношение способов оплаты.

- **Определяются “контрольные точки” стратегий.** Рассчитываются промежуточные показатели, которые должны быть достигнуты в краткосрочном плане, определяются сроки их контроля.

- **Определяются точки мониторинга рынка.** Факторы внешней среды, наиболее существенные для стратегий, подлежат периодическому контролю. На данном этапе предприятием определяется список этих факторов.

6 этап «Внедрение»

Стратегия предприятия, сформулированная и доведенная до каждого работника, способна сконцентрировать все усилия в нужном русле. В то же время четкая, ясная и понятная для персонала стратегия, будет вскоре ясна конкуренту, который разработает эффективные меры противодействия. Поэтому принятие любой стратегии требует ее неуклонного внедрения на все уровни иерархии с соответствующей **корректировкой формулировок и конкретизацией целей**. Например, для высшего руководства цель может формулироваться следующим образом: “Достижение 20% доли рынка за счет вытеснения определенного конкурента из данного региона путем предоставления покупателям лучшего сервиса и льготных цен; увеличение производства за счет покупки конкретного производственного комплекса и нового технологического оборудования. Срок выполнения программы - 5 лет”. На более низкой ступени иерархии цель трансформируется в такой вид: “Достижение 12% доли рынка в

ближайший год. Привлечение за это время 30-ти новых клиентов за счет увеличения количества торговых агентов в 2 раза, дополнительного их обучения, сокращения сроков поставки продукции до 1-й недели, внедрения накопительной системы скидок. Изыскание возможностей увеличения объемов производства”. На этапе внедрения консультант разрабатывает варианты формулировок целей и стратегий для среднего руководящего звена предприятия.

Второй основной вопрос внедрения - **вовлечение персонала**. Вероятность достижения целей предприятием тем выше, чем более каждый работник воспринимает его цели как свои. Это происходит при участии персонала в формулировании целей, отыскании возможностей, проработке идей. Во многих случаях задачей консультирования является создание чувства сопричастности у персонала к формированию стратегий, реально уже определенных. Формирование чувства сопричастности начинается с диалога консультанта с персоналом на этапах оценки потенциала предприятия и поиска рыночных возможностей (для готовых стратегий - проверки рыночных возможностей). Идеи персонала, лежащие в русле принимаемых стратегий, рекламируются с указанием авторства. Отдельные решения передаются для проработки подразделениям предприятия (иногда - с параллельной проработкой консультантом для повышения надежности). С ключевым персоналом руководителем проводятся собеседования. Конфликтные для стратегий мнения ключевого персонала корректируются предоставлением дополнительно информации о результатах исследований. Для качественно проведенного внедрения официальное объявление стратегий лишь подтверждает ожидания персонала [6].

Контрольные вопросы:

1. Какие основные факторы влияют на комплекс цели-стратегии?
2. Опишите первый этап процесса разработки стратегии «Предварительное формулирование целей»?
3. Перечислите факторы, подлежащие анализу при оценке потенциала предприятия?
4. Расскажите об этапах проведения предварительного поиска и оценки рыночных возможностей.
5. Какие основные методы используются для исследования рыночных тенденций?
6. Какие программные решения принимаются при детальной разработке стратегий?
7. Опишите этап внедрения.
8. Менеджер клиентской компании просит Вас объяснить значения слова «стратегия». Какое определение Вы дадите?
9. Менеджер клиентской организации утверждает, что его компания не нуждается в стратегии. Что Вы ему на это ответите? (подсказка: сначала задайте ему несколько вопросов).

ТЕМА 8. ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОТДЕЛА СБЫТА

Давно известно, что 20% людей делают 80% работы. Недавно выяснилось, что 80% людей считают, что они входят в эти 20%.

8.1. Оптимизация организационной структуры: основной эффект, причины и целесообразность проведения

Оптимизацию организационной структуры будем рассматривать как приведение структуры предприятия, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий.

Решение об оптимизации. Необходимость в структурных изменениях на предприятии возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, перераспределении целей и корректировке стратегий предприятия, при достижении предприятием определенных этапов развития, когда существующая структура сдерживает дальнейший рост.

Эффект от оптимизации организационной структуры, в зависимости от ситуации, может быть, например, следующим:

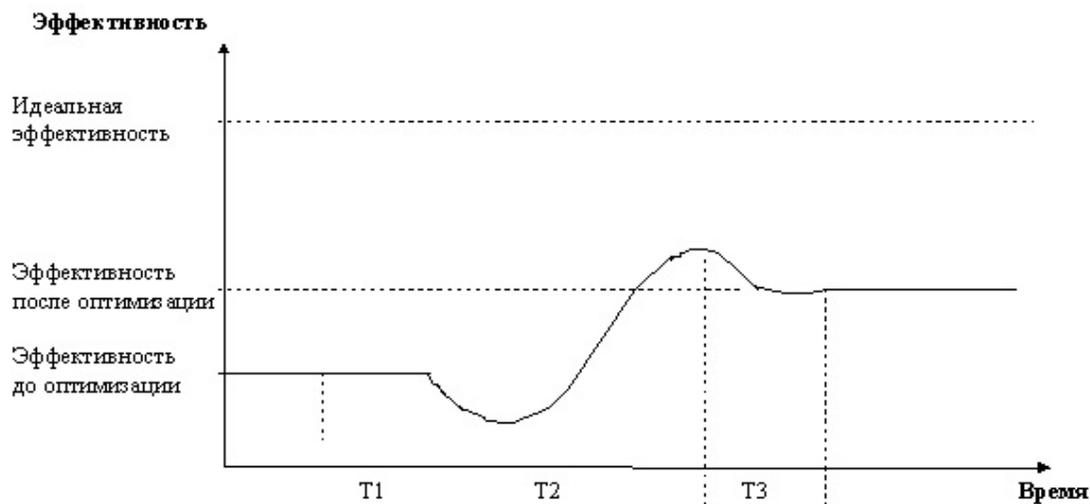
- сокращение непроизводительных расходов и пресечение воровства на предприятии;
- перегруппировка персонала, избавление от балласта;
- улучшение методов взаимодействия со старыми клиентами, прекращение их потерь;
- повышение эффективности работы с новыми клиентами, рост валовых поступлений;
- высвобождение руководства от рутины для решения стратегических задач;
- более эффективное распределение капитала, ускорение оборачиваемости средств.

Побочным эффектом от проведения оптимизации оргструктуры может стать уход части дееспособного персонала из-за неприятия новой ситуации. (Например, на предприятии с хаотичным до проведения оптимизации управлением выстраивание иерархической структуры может опустить некоторых старейших работников на нижнюю ступень иерархии). Оптимизация может сопровождаться и увеличением затрат: перераспределение функций, увеличение нагрузки персонала в некоторых случаях должны подкрепляться дополнительным материальным стимулированием.

Как оптимизация организационной структуры изменяет эффективность предприятия показано на рисунке 8.1 [6].

Идеальная эффективность недостижима ни при каких обстоятельствах; внедрение новых технологий сначала снижает эффективность, а лишь потом повышает; этап адаптации также характеризуется некоторым снижением эффективности.

Оптимизация оргструктуры может носить частичный характер: затрагиваются не все взаимодействия предприятия, а лишь часть (обычно - сбыт или маркетинг). Когда изменениям подвергаются все функциональные области и системы предприятия - тогда речь идет о реструктуризации.



T1 - этап диагностики ситуации и выработки рекомендаций.

T2 - этап внедрения изменений.

T3 - этап адаптации.

Рисунок 8.1. Изменение эффективности предприятия при оптимизации оргструктуры

Основные причины проведение оптимизации оргструктуры предприятием с помощью внешнего консультирования следующие:

- для проведения оптимизации необходима объективная оценка ситуации со стороны: собственный взгляд предприятия “привычен” и узок;
- практическая эффективность различных методов обработки рынка, сбора информации, управления неизвестна предприятию, если эти методы не применялись им ранее. Необходимую информацию предоставляет практикующий консультант;
- объем работ по оптимизации оргструктуры предприятия очень значителен. Полностью самостоятельное проведение оптимизации руководителем предприятия невозможно в сжатые сроки.

Насколько структура предприятия оптимальна, нуждается ли она в изменении, определить обычно достаточно сложно. Можно порекомендовать **три способа определения целесообразности оптимизации:**

1) На основе отраслевых показателей

У конкурентов, использующих аналогичные стратегии, определяется величина затрат (через численность персонала, средние заработные платы, объем производства, величину наценки, и т.п.) и величина валовых поступлений (через объем сбыта). Такие данные могут быть получены подразделением маркетинга предприятия или кадровой службой. Показатели конкурентов и предприятия сравниваются. Значительное отставание предприятия в эффективности является предпосылкой для проведения оптимизации. К сожалению, этот метод показывает лишь относительную оптимальность: если предприятие-конкурент неэффективно, “хорошие” собственные показатели ни о чем не говорят.

2) На основе внутренней информации

Независимо друг от друга руководители подразделений предприятия и ключевые сотрудники заполняют оценочную таблицу 8.1[6]

Таблица 8.1

Оценочная таблица

Функции	Оценка										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Управление на всех уровнях				x							
Планирование финансов					x						
Планирование производства (закупки)								x			
Планирование сбыта						x					
Информационная обеспеченность подразделений										x	
Квалификация кадров предприятия									x		

По предприятию в целом вычисляется средняя оценка. Ее нахождение в диапазонах 0-6 и 9-10 является предпосылкой к проведению оптимизации. (Уровень 9-10 реально недостижим; простановка заведомо неверных оценок персоналом свидетельствует о наличии серьезных проблем). Этот метод не

оценивает эффективность взаимодействия предприятия с рынком. Неэффективное, но скоординированное взаимодействие покажет “хорошие” оценки.

3) На основе внешней оценки

Предприятием может быть приглашен консультант для отдельной задачи определения целесообразности оптимизации. При этом оценке подвергаются внешние и внутренние взаимодействия предприятия, используются данные об эффективности из многих отраслей. Такой метод также имеет ограничение: консультант заинтересован в получении более объемного заказа, каким является оптимизация; его выводы могут быть недостаточно объективны.

В любом случае до проведения оптимизации организационной структуры предприятием должны быть определены **цели и стратегии**.

В каждом конкретном случае консультант определяет, какие **функции** и как должны выполняться предприятием для повышения его эффективности, каким образом можно стимулировать выполнение этих функций. Формальная **структура** корректируется, если ее изменение необходимо для внедрения нужных функций и обеспечения их качественного выполнения. Другими способами повышения эффективности оргструктуры являются **оптимизация информационных потоков**, внедрение автоматизации, коррекция системы планирования, ввод новой системы стимулирования персонала, и т.д. В рамках структурной оптимизации консультант выбирает те методы, которые могут дать максимальный эффект.

В общем случае работа консультанта по проекту оптимизации организационной структуры предприятия включает следующие **этапы**:

- Формулирование задач. Проверка на соответствие целям и стратегиям предприятия.
- Предварительная диагностика. Формулирование гипотез.
- Глубокая диагностика. Разработка новых схем и методов.
- Внедрение: проверка новых технологий в работе и последующая корректировка.

Исследование проводится консультантом от общего к частному: сначала рассматривается предприятие в целом, его взаимодействие с рынком, затем внутренние взаимодействия и отдельные элементы структуры. При этом некоторые функциональные области предприятия не затрагиваются оптимизацией, т.к. их влияние на общую эффективность несущественно [6].

Предметом оптимизации могут быть следующие службы: сбыт, маркетинг, производство, закупка, финансово-экономическая служба, кадры, система управления и вспомогательные службы (склад, транспорт, офис, отдел информационных технологий).

Функциональная область сбыта наиболее существенна для предприятия. Поступление средств с рынка обеспечивает именно сбыт. Львиная доля взаимодействий предприятия с рынком замыкаются на сбыте. В сбыте выявляются все проблемы, возникшие в стратегиях, управлении, оргструктуре предприятия. Расходы на организацию работы отдела сбыта являются одной из самых важных инвестиций фирмы, а подробное и тщательное планирование работы спе-

циалистов отдела сбыта бесспорно дает отдачу. Рассмотрим оптимизацию структуры отделов сбыта более подробно.

8.2. Сбыт как предмет оптимизации

При проведении оптимизации отдела сбыта решаются основные проблемы, связанные с организацией, мотивацией, планированием работы отдела и анализом работы отдела с клиентами.

1. Организация отдела сбыта

Не существует единой оптимальной схемы организация отдела сбыта для всех предприятий. Каждая компания выбирает для себя такую структуру, которая соответствует именно ее маркетинговой стратегии, ее потребителям, продукции, рынкам.

На практике важна не столько собственно структура, сколько выполнение ею соответствующих функций. Консультантом проверяется не соответствие управленческой структуры сбыта какой либо схеме, а наличие и качество выполнения определенных функций, отсутствие дублирования и противоречий.

Основные требования, предъявляемые к службе сбыта, следующие:

1. гибкость, мобильность и адаптивность системы управления сбытом фирмы;
2. относительная простота структуры управления сбытом фирмы: чем меньше уровней управления и количество координационных и центральных служб, тем мобильнее система управления и выше шансы на успех;
3. соответствие масштабов службы сбыта объему продаж и размеру ресурсов фирмы;
4. соответствие структуры службы сбыта номенклатуре и ассортименту производимой продукции, специфике рынков сбыта;
5. централизация стратегического управления в специализированных подразделениях на высшем уровне.

В большинстве случаев предприятие использует одновременно несколько способов распределения продукции:

- через торговых агентов (любой персонал, в чьи функции входит коммуникация с клиентом по собственной инициативе);
- через продавцов (любой персонал, в чьи функции входит продажа товара самостоятельно обратившимся покупателям);
- через дилеров (любых торговых посредников, регулярно покупающих товар для последующей перепродажи).

Первоочередной задачей сбыта является полный охват наиболее крупных покупателей и их удержание, затем охват средних, и, наконец, охват мелких.

Как правило, наиболее целесообразен охват **крупных клиентов** непосредственно предприятием через торговых агентов. Этот способ позволяет получать большие прибыли за счет устранения лишних звеньев. Кроме того, крупные покупатели в нормальных условиях предпочитают работать непосредственно с поставщиком. **Средние покупатели** обслуживаются агентами или дилерами, в зависимости от специфики предприятия. **Мелкие покупатели** обращаются по рекламе к продавцам предприятия или обслуживаются через дилеров.

1.1. Оптимизация работы дилеров

Дилеры используются предприятием для эффективного охвата мелких и средних потребителей в регионах. В общем случае, экономическая выгода для дилера складывается из разницы цен на крупные оптовые партии товара и на мелкие партии, а также за счет экономии на транспортных расходах.

В оптимизации сбыта рассматриваются принципы выбора предприятием или создания дилеров на территориях, система взаимодействия с ними, включающая ценовую политику, условия поставок и платежей, гарантии и контроль.

Практика выбора или создания дилера на нужной территории, в основном, не наработана предприятиями. Дилеры приходят по рекламе, предлагают услуги и просят льготы. Обычно работа с дилером начинается с предоставления товарного кредита, чтобы “попробовать”. В дальнейшем изменение условий платежа нередко, основанием создания дилера на данной территории служит увеличение доходов предприятия за счет привлечения дополнительных покупателей, обслуживаемых через дилера; повышение объемов сбыта, как минимум, до величины, способной скомпенсировать разницу в скидке.

Основанием создания дилера на данной территории служит увеличение доходов предприятия за счет привлечения дополнительных покупателей, обслуживаемых через дилера; повышение объемов сбыта, как минимум, до величины, способной скомпенсировать разницу в скидке. Например, если предприятие обслуживает на данной территории 10 мелких покупателей, что составляет 50% от их общего числа, скидка 0%, т.к. партии минимальны, средняя наценка 30%, дилерская скидка за закупку товара оптом 10%, то привлечение дополнительных покупателей даст предприятию повышение валового дохода: сниженная за счет скидки наценка равна 20%; удвоение объема сбыта даст $20\% + 20\% = 40\%$ от первоначального объема. То есть против прежних 30% до привлечения дилера, предприятие получит 40% с той же суммы при удвоении объемов сбыта.

Аналогичным образом рассчитываются *точки создания собственных складов и филиалов предприятия*, с той разницей, что собственная филиальная сеть может создаваться и действовать какое-то время с отрицательным финансовым результатом, работая на стратегическую цель, тогда как дилерская сеть с самого начала строится на основе прибыльности. Убытки дилеров предприятию не имеет смысла принимать на себя, т.к. последующий переход на режим прибыльности не обеспечивает 100% гарантии сохранения партнерских отношений с дилером и компенсации убытков предприятия повышенной долей прибыли впоследствии.

В области взаимодействия с дилерами актуальны также вопросы поддержки дилеров и контроля над их политикой. В некоторых случаях дилеры рассматриваются предприятием как оптовые покупатели, их поддержка может просто не существовать. В других - дилеры поддерживаются рекламой товара, иногда со ссылкой на дилера, наружной рекламой, товарным кредитом и частичным финансированием. Соответственно, предприятие может, либо не может

установить контроль над отпускными ценами дилеров, уровнем сервиса, методами продаж, и т.д.

Основаниями для применения политики поддержки дилеров служат: цели и стратегии предприятия; финансовые возможности; способность оргструктуры осуществлять контроль; прогноз рыночной ситуации.

Финансовое участие в предприятии дилера дает гарантию (закрепляемую в договоре) недопущения на рынок конкурентов, или, по крайней мере, ограничения их влияния. Дилер, воспринимаемый как оптовый покупатель, поддерживаемый только товарным кредитом, обычно не имеет долгосрочных обязательств перед предприятием-поставщиком, и способен при изменении условий платежа (или по собственным соображениям) заключить аналогичный договор с конкурентом предприятия.

Консультантом проверяется соответствие политики поддержки дилеров стратегиям предприятия, а также практика создания дилера на территории.

1.2. Оптимизация работы торговых агентов

Задача оптимизации предусматривает диагностику проблем (их наличие, значимость) и разработку компенсационной системы, сглаживающей негативные моменты. На практике могут возникнуть следующие **проблемы с агентами**:

1) Наладив определенное количество коммуникаций с клиентами, позволяющее ему выполнить план, **агент перестает уделять внимание работе с новыми потенциальными покупателями, и контактирует со старыми только по их инициативе.** Это приводит к постепенному “остыванию” клиентов и дает возможность конкурентам наладить личные отношения с покупателями предприятия, осуществить пробные сделки и окончательно перевести покупателей на собственное обслуживание.

Решение: Проблема перехода агента на позицию продавца может выявляться анализом отчета агента по его коммуникациям. Обычно агент отчитывается счетами за междугородние телефонные переговоры, по которым и определяется регулярность охвата клиентов. Также полезен ежедневник, в который агентом заносится краткое содержание переговоров с клиентами. Если система отчетности агента не существует или носит формальный характер, она должна быть внедрена. Соответственно, предусматривается функция периодического контроля отчетности агентов в руководстве сбытом или маркетинге. Компенсационная система выстраивается через материальное стимулирование агентов за привлечение новых клиентов. Для этого применяются: повышенный процент оплаты за первую сделку с новым клиентом; премия за превышение общего количества новых клиентов за период; премия за превышение определенной величины валовых поступлений с новых клиентов за период.

2) В условиях российского рынка существует специфическая конкуренция, при которой захват доли рынка осуществляется предприятиями за счет **переманивания агентов конкурента “со своими объемами”.** В некоторых случаях агент принимает предложение, и тогда прочные личные связи с покупателями позволяют ему перевести часть объемов или их все на предприятие конку-

рента. Предприятие, с которого агент ушел, вынуждено начинать освоение данной территории почти с нуля. Просто уход агента на другую работу также может разрушить сложившиеся связи.

Решение: Работа агента на конкурентов выявляется через интервью с клиентами, прекратившими закупки у предприятия.

Компенсационная система строится через функцию маркетинга, выполняемую независимо от агента. В той или иной форме на предприятии существует информация о постоянных покупателях. Безотносительно данной проблемы, каждый случай прекращения закупок крупными и средними предприятиями должен отслеживаться и выясняться. Внедрение функции маркетинга по исследованию причин прекращения закупок предупреждает злоупотребления со стороны агентов и компенсирует некоторые ошибки последних.

Переход агента на другую работу или уход к конкурентам вызывает необходимость принятия срочных мер по восстановлению нарушенных коммуникаций с клиентами. В качестве одной из мер применяется немедленное интенсивное оповещение клиентов о замене агента с одновременным уточнением ситуации на территории. Эта работа носит экстренный характер и выполняется подразделением маркетинга, либо несколькими торговыми агентами с других территорий.

3) Иногда между агентом и потенциальным покупателем **при контакте возникает напряженность. Агент может просто не понравиться покупателю.** В этом случае клиент для предприятия потерян. В обычном режиме работы предприятия такие ситуации не отслеживаются.

Решение: Ограниченная способность агента по установлению контактов с клиентами выявляется по косвенным признакам: значительному расхождению получаемых результатов с ожидаемыми, вычисленными другим способом (например, по аналогии с другой похожей территорией); преимущественному обращению покупателей напрямую к предприятию, минуя агента. Могут помочь интервью с покупателями, отказавшимися совершить покупку, притом, что аналогичные клиенты на аналогичных территориях, в основном, покупают. Также полезно интервьюировать покупателей, совершивших покупку только один раз. Предупредить подобные трудности в коммуникациях агента с покупателями проще, чем исправить. Значительные потери лучше устранять заменой агента, незначительные - через обучение и тренинг.

4) При расширении ассортимента и предложении товаров на старых территориях новым покупателям возникает проблема перегрузки агента, которая решается обычно через **сужение территорий или их полное перераспределение.** Для агента это означает замену гарантированного дохода с налаженных связей на негарантированный, что может подтолкнуть агента к уходу к конкурентам. На покупателях замена агента также сказывается не лучшим образом.

Решение: Проблема перераспределения территорий между агентами так или иначе встает перед предприятием при расширении или сужении ассортимента, изменении платежеспособности регионов, создании собственных филиалов или дилерской сети. Передача территорий почти всегда сопряжена с поте-

рями, поэтому производится лишь при действительной необходимости, когда получаемые в результате выгоды перевешивают потери.

Компенсационная система может быть применена следующая: Новое территориальное деление внедряется в течение месяца с обязательным предупреждением клиентов. Агент сообщает каждому постоянному клиенту, что его переводят на другую территорию, в дальнейшем с клиентом будет работать агент такой-то, качество обслуживания никоим образом не ухудшится, если вдруг возникнут проблемы, клиент может обратиться по старому адресу (если обращение последует, решить возникшую проблему и вновь порекомендовать клиенту преемника). Для агентов вводится временный компенсационный пакет из повышенного гарантированного минимума оплаты и дополнительного процента от продаж на его бывшей территории, что стимулирует агента действительно рекомендовать клиенту преемника.

5) Неравнозначная платежеспособность регионов во многих случаях не позволяет эффективно использовать агентов на территориях, иногда требует перераспределения территорий. На обширной по количеству клиентов, но бедной территории агенту приходится совершать значительно больше коммуникаций, и с меньшим эффектом, чем на территории небольшой, но богатой. Из двух агентов одинаковой квалификации один может работать «щадящем» режиме, принося предприятию сотни миллионов (и недополучая столько же), а другой - с экстремальной нагрузкой, принося в десятки раз меньше.

Решение: Проблема использования агента на неравноценных территориях обычно решается через материальное стимулирование. Если бедный регион нужен предприятию, например, на перспективу, работающий по нему агент получает в качестве компенсации либо повышенный процент от реализации, либо компенсационную выплату за достижение нормы, рассчитанной для данного региона.

Главная функция агента - продажа клиенту продукции предприятия. Для реализации этой функции важны как поиск и установление контакта с покупателем, так и весь комплекс обслуживания сделки. На разных предприятиях, для разных рыночных условий, применяется различная функциональная нагрузка агента. Именно она в высокой степени поддается оптимизации. Консультантом проверяется адекватность функциональной нагрузки агента его квалификации и оборудованию рабочего места [6].

Для того чтобы деятельность по сбыту была эффективной, необходимо периодически **оценивать работу каждого торгового агента**. Помимо анализа объективных количественных показателей их деятельности фирма «McKinsey» предлагает метод оценки, основанный на определении желания и умения работать, как показано на рис. 8.4 [15]

+	Обучать	Поощрять, предоставлять больше полномочий
желание —	Уволить	Стимулировать
	—	+ умение

Рисунок 8.4. Метод оценки работы торговых агентов (желание/умение)

Критерии оценки желания работать: готовность ездить на далекие расстояния; число посещений покупателей; желание выполнять задания, не приносящие прибыли исследование рынка; административная работа; честность и аккуратность; бережное отношение к имуществу; стремление снизить издержки.

Критерии оценки умения работать: среднемесячные объемы продаж; процент продаж в каждую презентацию; умение представлять продукцию; умение делать анализ рынка, сбыта, своевременно составлять отчеты.

Горизонтальную ось используем для оценки умения эффективно работать. Критерии оценки умения помогают объективно определить, достаточны ли навыки торгового агента для эффективной работы. По вертикали располагаем оценку желания работать у торгового агента, то есть оценку его мотивированности.

В зависимости от того, в каком месте на рассматриваемом поле окажется каждый торговый агент, можно решить, что с ним делать. Если у кого-то желание работать большое, но недостаточно определенных навыков, скажем, не умеет человек торговаться, можно его этому научить, послав на соответствующие занятия или тренинги.

С другой стороны, если у человека есть необходимые навыки, но работает он ниже среднего, нужно разобраться, почему это происходит. Часто причина заключается в том, что те, кто достигают высоких результатов, считают, что оплата их труда не соответствует затрачиваемым усилиям. В этом случае нужно их заинтересовать. Одна из возможностей — более высокая заработная плата, другая — моральное вознаграждение, искреннее признание его заслуг.

Если получается, что нет ни умения, ни желания работать, то остается только уволить такого торгового агента. И наоборот, если у человека есть серьезное желание работать и хорошие навыки, то нужно его поощрять, давать возможность совершенствоваться, предоставлять право решать больше вопросов самостоятельно.

Необходимо разработать систему открытой и справедливой оценки всех торговых агентов и поощрения тех, кто добивается успехов. Каждый должен знать, по каким критериям оценивается его работа, по каким показателям и каким образом назначается поощрение. Иначе появится зависть и начнутся интриги.

2. Мотивация сотрудников отдела сбыта

Мотивация — это побудительная сила, вызывающая нужные действия. По отношению к торговым представителям мотивацию можно определить как совокупность мероприятий, вызывающих у них желание эффективно, с энтузиазмом выполнять их должностные обязанности.

Как правило, заработная плата сотрудников отдела сбыта состоит из двух составляющих: фиксированный минимум, не зависящий от объема продаж, плюс комиссионное вознаграждение. Фиксированный минимум может быть абсолютно гарантированным (особенно в отраслях со значительными сезонными колебаниями сбыта) или может быть авансом того комиссионного вознаграждения, которое позднее рассчитывается при оценке труда сотрудника.

Комиссионное вознаграждение само по себе дает большой стимул, так как размер заработной платы сотрудника зависит исключительно от него самого. Эта система оценки труда достаточно проста, дает свободу сотрудникам, снижает необходимость контроля и создает хороший психологический климат в коллективе.

Формы комиссионного вознаграждения могут быть различны.

Линейное комиссионное вознаграждение определяется в процентах от оборота. Оно легко рассчитывается, позволяет использовать дополнительные поощрения для увеличения оборота, но имеет некоторые недостатки. Так, при высоком объеме продаж торговые представители могут заработать больше управляющего (директора), поэтому возможно возникновение напряжения в производственных отношениях. При очень большой зарплате снижается заинтересованность в том, чтобы предпринимать дополнительные усилия для увеличения оборота, и, наконец, может возникнуть обострение производственных отношений при уменьшении процентной ставки.

Дегрессивное комиссионное вознаграждение. Торговый представитель получает определенный процент от оборота, который уменьшается с увеличением последнего. При правильном расчете изменения процента этот вид вознаграждения удовлетворяет интересы и компании, и торгового представителя, при неправильном — возникает препятствие в стимулировании продаж. Дегрессивное комиссионное вознаграждение широко применяется на Западе.

Прогрессивное комиссионное вознаграждение применяется для увеличения выручки от товаров, продающихся с трудом, поэтому с ростом объема продаж увеличивается процентная ставка. Этот вид вознаграждения дает большой стимул увеличения объема продаж, но дорого обходится фирме, так как с увеличением оборота прогрессивно увеличиваются расходы на торговых представителей. Кроме того, они часто переоценивают свои силы или стараются навязать товар потребителю.

Временные специальные виды комиссионного вознаграждения используются, когда компания намеревается форсировать сбыт определенных товаров. В этом случае предоставляют продавцам на ограниченный срок более высокое комиссионное вознаграждение по конкретному товару. Эту форму применяют также для стимулирования сбыта прибыльных товаров, которые сложно прода-

вать. Недостаток — продавцы начинают пренебрегать остальным ассортиментом товаров и стремятся к продлению льготных условий вознаграждения любыми способами.

Комиссионное вознаграждение на базе прибыли хорошо зарекомендовало себя на многих зарубежных фирмах, так как имеет большое воспитательное значение — торговые представители стремятся не только увеличить оборот, но и продавать именно те товары, которые приносят компании наиболее высокую прибыль. Недостаток этого вида вознаграждения — некоторая сложность расчетов и иногда сомнение в их правильности.

Дополнительные льготы. Применяются следующие виды дополнительных льгот: оплата отпусков, авиабилеты первого класса, предоставление в пользование автомобилей вместе с бензином, подарки автомобилям и т. д.

Премии за привлечение новых клиентов и др.

Во многих компаниях оптимальным считается такая комбинация оплаты труда: фиксированный минимум + комиссионное вознаграждение, которое может быть в наборе (например, линейное + временное специальное) + дополнительная льгота + + премии за привлечение новых клиентов. В итоге оплата труда торговых представителей может быть очень высокой.

При оптимизации системы выплаты премий консультанту нужно ответить на следующие вопросы. Сколько менеджеры готовы потратить на премиальную систему? Как использовать премии, чтобы сбыт соответствовал общим стратегическим задачам фирмы? Сочтет ли отдел сбыта премиальную систему прозрачной и понятной? Сочтут ли ее «справедливой»? Дает ли она менеджерам необходимую свободу действий, чтобы справляться с непредвиденными обстоятельствами и противоречиями? Как система выплаты премий впишется в более широкую стратегию мотивации и развития?

3. Анализ потребителей и учет работы с ними

Анализ потребителей и учет работы с ними заключается в формировании и ведение базы данных по клиентам, выявление наиболее перспективных клиентов и ранжирование клиентов по степени риска работы с ними.

3.1. Формирование и ведение базы данных (досье) на покупателей (заказчиков)

Досье — это утвержденная форма внутреннего учета, определенным образом структурированная совокупность всех имеющихся данных о заказчике (покупателе). Досье включает:

- все реквизиты заказчика, в том числе его наименование, адрес (юридический и фактический) и телефон (факс), платежные реквизиты;
- данные по должностным лицам заказчика, принимающим решения по тем или иным пунктам договоров (т.е. влияющим на закупки);
- дату и результаты предварительных переговоров; данные по результатам анализа финансового состояния и надежности (деловой порядочности);
- данные по всем заключенным с заказчиком договорам и их фактическому исполнению, в том числе оперативные данные по полноте и своевременности

отгрузок, по соотношению фактического и критического уровня дебиторской задолженности, по расчетам за продукцию;

- данные по проведенной работе по инкассации просроченной дебиторской задолженности (звонки, уведомления, личные посещения, взыскания долгов через специализированные агентства, продажа долгов);

- данные по сверкам дебиторской задолженности (по данным, полученным из расчетного бюро финансового отдела);

- данные по спорам (в части претензионной и судебной работы); статистические данные по частоте заключения и преимущественным срокам договоров, по выполнению заказчиком договорных обязательств (платежная и договорная дисциплина) и другие возможные данные по аспектам взаимоотношений организации и заказчика.

Досье (или база данных) должно регулярно пополняться в соответствии с новыми сведениями о клиенте.

Такое досье служит для контроля покупателя на предмет его надежности и финансовой устойчивости, соблюдения им договорной дисциплины, для контроля выполнения договорных обязательств самой организацией (имеется в виду организация-продавец).

3.2. Проведение ABC-анализа потребителей

С помощью ABC-анализа, все потребители компании делятся на три группы в зависимости от степени их важности для нее. В соответствии с этим планируется дальнейшая работа компании с различными потребителями, и распределяются ее ресурсы. Чтобы провести ABC-анализ, следует построить таблицу (см. табл. 8.1 [15]).

Таблица строится следующим образом:

— в графе 2 записываются имена потребителей в порядке убывания объема продаж, приходящегося на каждого из них (см. графу 5);

— в графе 3 записывается доля каждого потребителя, вычисляемая в % от общего количества (100%). Так, если у фирмы 10 клиентов, как в рассматриваемом примере, то доля каждого из них в общем количестве составит 10%, если 20 клиентов, то 5% и т. д.;

— в графе 6 вычисляется доля (в %), которую составляет объем продаж каждому потребителю в общем объеме продаж фирмы.

— в графах 4 и 7 вычисляются доли в % нарастающим итогом для потребителей и объемов продаж на основе данных граф 3 и 6 соответственно.

Таблица 8.1

Пример ABC-анализа потребителей

№ п/п	Имена потребителей	Доля каждого в общем числе в %	Доля нарастающим итогом в %	Объем продаж	Доля от общего объема продаж в %	Доля нарастающим итогом в %	Группа потребителей
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Потребитель 1	10	10	400 000	40	40	A

2	Потребитель 2	10	20	350 000	35	75	
3	Потребитель 3	10	30	70000	7	82	В
4	Потребитель 4	10	40	70000	7	89	
5	Потребитель 5	10	50	60000	6	95	
6	Потребитель 6	10	60	15000	1,5	96,5	С
7	Потребитель 7	10	70	12000	1,2	97,7	
8	Потребитель 8	10	80	9000	0,9	98,6	
9	Потребитель 9	10	90	8000	0,8	99,4	
10	Потребитель 10	10	100	6000	0,6	100	
	Итого:	100		1000000			

С помощью двух горизонтальных линий, одна из которых проводится после цифры 20, а другая — после цифры 50 в графе 4, общее число потребителей делится на три группы, обозначаемые соответственно буквами А, В, С.

В соответствии с принятым принципом деления в группу А попадают 20% потребителей, суммарный объем продаж которых составляет около 80% от общего оборота фирмы. Именно на этой группе реализуется соотношение 20 : 80.

В группы В (30%) и С (50%) входят потребители, на которых приходится в сумме около 20% от общего оборота.

Для примера, рассмотренного в таблице, на потребителей группы А приходится 75% от общего объема продаж, на потребителей группы В — 20% и группы С — 5%.

Посмотрим, что представляют собой эти группы.

Потребители, входящие в группу А. В эту группу входят главные клиенты фирмы, жизненно важные для нее. Поэтому нужно как можно больше знать о каждом из них. Какие отрасли представляют эти главные клиенты? Каковы их текущие дела, планы и перспективы? Работают ли они с конкурентами? Как изменился объем продаж каждому из них по сравнению с предшествующим периодом, и какой вывод нужно сделать из этого? Не входят ли в эту группу неплатежеспособные клиенты? Сколько их вообще? (При малом количестве главных клиентов можно попасть в зависимость от них.) Для фирмы очень важно дать ответы на все эти вопросы. Главных заказчиков нужно «холить» и «лелеять», но нельзя предлагать им слишком низкую цену, так как оборот их велик. Поэтому плохой является практика компенсации скидок крупным покупателям за счет повышения цен для мелких покупателей — это ускоряет их уход и увеличивает зависимость фирмы от крупных клиентов.

Потребители, входящие в группу В. Нужно внимательно посмотреть, что это за клиенты, есть ли среди них весьма интересные, перспективные, достаточно ли внимания уделяет фирма своей работе с ними, нельзя ли некоторых клиентов перевести из группы В в группу А? Принятие решений по этим вопросам также важно для фирмы.

И, наконец, **группа С.** В нее входят 50% потребителей, на которых приходится незначительный процент от общего объема продаж фирмы. В соответствии с примером, рассмотренным в табл. 8.1, — 5%. Что делать с этими потре-

бителями? Нельзя ли повысить эффективность работы с ними и перевести их в группу В? Может быть, стоит отказаться от работы с ними?

Из ABC-анализа за ряд лет можно узнать эволюцию торгового оборота каждого из клиентов фирмы. С помощью несложного программного обеспечения для проведения этого анализа на компьютере фирма может в любой момент получить информацию о работе с клиентами в целом, а также отдельно по каждому из них.

Консультант должен оценить работу сотрудников отдела сбыта по ведению анализа потребителей и учет работы с ними на предприятии [15].

4. Планирование сбыта

Планирование сбыта также чрезвычайно важный предмет для оптимизации. Остановимся на двух аспектах планирования:

1) планирование деятельности агентов. План охвата клиентов обязательно должен существовать в формализованном виде на бумаге. Он может состоять из нескольких программных установок или общих принципов. Проверка его выполнения осуществляется по записям агента в ежедневнике. При наличии функции контроля отчетности агентов в службе маркетинга или сбыта самостоятельное планирование работы агентами, как правило, эффективно. Поездки агентов для презентаций, знакомства с новыми клиентами, или их поиска, в отличие от работы “на телефоне”, должны планироваться на бумаге и утверждаться руководством, т.к. занимают значительное время и влекут существенные затраты. План поездки включает расписание контактов, формулирует их цели, регламентирует расходы. По завершении поездки по ее результатам пишется отчет.

2) планирование сбыта на территории. Наиболее эффективной представляется следующая схема планирования сбыта на территориях:

- Агентами составляется прогноз сбыта отдельно по старым клиентам и новым (2 позиции, в денежном выражении, без учета ассортимента).

- Отделом маркетинга или службой сбыта составляется прогноз изменения платежеспособного спроса на территориях и влияния конкурентов, оценивается количество неохваченных новых клиентов.

- Руководством сбыта анализируется статистическая информация о предыдущих продажах за длительный период (более года, чтобы учесть сезонность), и на основании истории, суммы, заявленные агентами в прогнозе, подтвержденные прогнозом спроса, полученным от маркетинга, распределяются по ассортименту.

- Агент в качестве плана-ориентира получает скорректированные цифры собственного прогноза по старым и новым клиентам, но не отвечает за его буквальное выполнение.

8.3. Программа оптимизации и отчет консультанта

Выполнение каждой необходимой функции на предприятии может быть построено несколькими способами. В процессе исследований консультант определяет, какой способ будет применен, учитывая существующие традиции предприятия, расстановку, квалификацию и мотивацию персонала, а также

взаимосвязь технологий. Некоторые допустимые и эффективные, по отдельности, технологии вместе не могут быть применены, т.к. в какой-то части противоречат друг другу; некоторые функции не может выполнять существующий персонал предприятия; какие-то ограничения для выбора накладывает мировоззрение руководителя.

Все существенные факторы рассматриваются консультантом в комплексе. В качестве проекта оптимизации руководителю предприятия предоставляется один или несколько (обычно 2-3) вариантов оптимизационной схемы с описанием их достоинств и недостатков, прогнозом возможности внедрения, списком необходимых первоочередных действий.

Согласование отдельных элементов, второстепенных кадровых вопросов с руководителем предприятия проводится постоянно в процессе диагностики. Представляемые варианты оптимизационной схемы уже в какой-то степени согласованы, но частично имеют и “дыры” - необходимые функции, для выполнения которых отсутствуют достаточные предпосылки. У руководителя на данном этапе возникает искушение совместить достоинства нескольких предложенных вариантов, создать свой, синтетический. Обычно это невозможно, но обсуждение проекта в данном ключе всегда полезно, т.к. проект отражает далеко не все возможные варианты построения, и в него могут быть внесены изменения, не снижающие качество. В то же время, участие руководителя в разработке окончательного варианта повышает его мотивацию к выполнению рекомендаций.

Отчет консультанта может быть представлен в устной или письменной форме, его объем регламентируется содержанием задач. Проработка функций производится, как правило, до уровня описания функциональных задач подразделений, и иногда - категорий работников подразделений, но не доводится до должностных инструкций. Последнее - бессмысленная задача, т.к. внедрение - динамичный процесс, и преждевременная раздача инструкций может его тормозить.

Согласованный проект может стать окончательным результатом работы консультанта, если заказчик планирует заниматься внедрением самостоятельно. В этом случае основной положительный эффект консультирования состоит в диагностике, что составляет половину дела. Если же планируется совместное внедрение, по принятому варианту консультантом составляется программа внедрения - описывается последовательность и сроки проведения мероприятий. Детально в программе внедрения прорабатывается начальный этап, который начинается в сложившихся условиях. Каждый последующий все более схематичен, т.к. меняющаяся ситуация будет вносить все большие коррективы.

8.4. Внедрение

Внедрение изменений значительно отличается от режима “нормального” функционирования предприятия. При разработке программы внедрения необходимо в большей степени ориентироваться на конкретную ситуацию, чем на “классические” методики управления.

Оптимизационный комплекс не может быть внедрен сразу в полном объеме. Последовательность действий зависит от многих факторов. Начальный этап внедрения оптимизации на “проблемных” предприятиях должен предусматривать первоочередное снятие или смягчение проблем. Необходимым может быть и проведение “глобальных” изменений сразу на начальном этапе. Если оптимизация предусматривает реорганизацию подразделений, перегруппировку персонала и новое распределение его на иерархической лестнице, - такого рода изменения, проведенные первым же приказом, вызовут у персонала кратковременный шок, после которого произойдет постепенная нормализация взаимодействий. Снятию напряжения послужит разъяснительная работа высшего руководства и его “открытость” - доступность для любого работника в любое время рабочего дня. Некоторые заявления об уходе, поданные в этот период, должны игнорироваться. Также нормализации способствует сообщение руководства, что это - единственная и окончательная кадровая перестановка.

Если такую же реорганизацию проводить постепенно, напряжение персонала последовательно нарастает: каждому “ясно”, что скоро наступит его очередь, и “ничего особо хорошего ждать не следует”. На предприятии начинают циркулировать драматические слухи. У работников появляется время для подготовки запасных вариантов. Вместо текущей работы они занимаются поиском возможностей трудоустройства. Когда действительно наступает “их очередь”, непредвзятая оценка ситуации бывает уже невозможна, и в ход идет запасной вариант.

Успех внедрения оптимизации в значительной мере зависит от возможности использовать “опорные точки” и методы. В качестве опорных точек могут выступать

1) **наиболее компетентные и авторитетные работники и руководители.** Поддержка изменений ключевыми людьми является почти гарантией успеха.

2) **автоматизация.** Совершенствование программного комплекса воспринимается персоналом как нормальный эволюционный процесс, и в то же время технология, “зашитая” в программу, может выполняться единственным образом, - т.е. возвращение к старым методам работы просто невозможно.

3) **документооборот.** Если предприятие “до перестройки” применяло регламентированную систему документооборота, предусматривающую последовательность определенных процедур согласования решений, то часть новых взаимодействий может закрепляться документооборотом.

Известно, что проведение непрерывных изменений приносит меньший эффект, чем частые порционные изменения. Это связано с информационной перегрузкой при непрерывных изменениях и с недостатком времени на адаптацию. Поэтому изменения должны проводиться параллельно для разных групп персонала, а не последовательно в каждой группе.

В процессе внедрения обязательно выявляются недостатки в технологической проработке изменений. Некоторые методики не приносят запланированных результатов, для некоторых возможно улучшение. В этих случаях не следует держаться запланированных схем, а необходимо принимать соответст-

вующие меры. Трудность состоит в том, чтобы определить, действительно ли неоптимальна методика, или сбои вызваны некачественной работой персонала. Следует ожидать сопротивления новому, на “проблемных” предприятиях - вплоть до саботажа.

Другой особенностью внедрения является постепенное изменение ситуации под влиянием эволюционных процессов. Применение и совершенствование части технологий и методик вызывает изменение другой части, не затронутой оптимизацией. При достаточной длительности процесса внедрения, прежние наработки требуют корректировки, а частично - не могут быть применены. Этот процесс позитивен, оптимизация отчасти предназначена для придания предприятию гибкости, возможности реагирования на рыночные изменения. Наиболее адекватным решением здесь является анализ складывающейся перед каждым этапом внедрения ситуации, и принятие решения о применении, модификации, или отмене запланированных при диагностике изменений.

При любой оптимизации с течением времени происходит частичный возврат к старым методам работы и взаимодействия. Это объективный процесс, который слабо поддается коррекции. Величина “отката” может быть незначительной или критической - в зависимости от качества разработок и качества внедрения. Критический откат, т.е. сводящий на нет все улучшения, недопустим, т.к. повторная попытка реорганизации не будет иметь кредита доверия со стороны персонала. Минимальный откат свидетельствует о качественно проведенной работе.

Вопрос об участии консультанта в процессе внедрения оптимизационной схемы может быть совместно решен руководителем и консультантом по завершении диагностики. Ошибкой, которую не следует допускать, является привлечение для внедрения консультанта, не участвовавшего в диагностике. Поскольку некоторые консультационные агентства в принципе не занимаются внедрением, целесообразно до выбора консультанта определить, насколько внедрение может быть проведено самостоятельно предприятием [6].

Контрольные вопросы:

1. Расскажите о том, как понимаете оптимизацию организационной структуры, какой эффект можно ждать от оптимизации, как определить целесообразность оптимизации.
2. Какие основные направления работы включает в себя проведение оптимизации отдела сбыта?
3. Что влияет на выбор структуры службы сбыта компании?
4. Как можно оценить и улучшить работу сотрудников отдела сбыта фирмы?
5. Какие можно использовать составляющие оплаты труда сотрудников отдела сбыта для повышения эффективности их деятельности?
6. Как провести ABC-анализ?

7. Расскажите о программе оптимизации, отчете консультанта и особенностях внедрения изменений в организационную структуру компании
8. Представьте, что менеджер, пригласивший вашу группу консультантов выполнить проект для фирмы, внезапно увольняется. Какие меры Вы предпримете, чтобы работа над проектом продолжилась?
9. Клиент заявляет, что Ваши идеи «слишком теоретические». Как Вы сможете заставить клиента понять, что они смогут принести практическую пользу? (Подсказка: подумайте о вопросах, которые Вы зададите клиенту.)

ТЕМА 9. ЭКСПЕРТИЗА БИЗНЕС-ПРОЕКТОВ И БИЗНЕС-ПЛАНОВ

*Я использую не только весь ум, которым располагаю,
но и весь ум, который могу взять взаймы.*

Вудро Вильсон

9.1. Подход к экспертизе

Бизнес-проект рассматривается как предварительный план мероприятий по организации какой-либо экономической деятельности предприятия, осуществляемой впервые.

Под **бизнес-планом** понимается бизнес-проект на любой стадии его реализации.

Бизнес-проект (бизнес-план) в том или ином виде может иметь следующие составляющие: прогноз рыночной ситуации; план поставки и наладки оборудования; график выхода оборудования на проектную мощность; план (прогноз) цены и качества; план по сбыту; план продвижения продукции; план расстановки кадров; финансовый план. Часто бизнес-проект существует в виде план-графика вложений и возвратности средств, составленного на основе прогноза затрат, объемов сбыта, отпускных цен. Для бизнес-плана характерно существование плана развития производства и плана по сбыту.

Предметом анализа при маркетинговом подходе к консультированию является не финансовый план или план действий, как таковой, а достижимость самой цели в рамках принятых стратегий. Другими словами, консультант проверяет не правильность составления документации, а ее рыночную основу.

Экспертиза бизнес-проектов с помощью консультирования широко распространена. На предприятии, существует группа, в чьи функции входит проработка бизнес-проекта, именно эта группа и готовит проект. Поскольку реали-

зация проекта требует обычно значительных трат, для снижения риска проводится перепроверка основных выкладок силами сотрудников других подразделений.

Экспертиза бизнес-планов с применением стороннего консультирования имеет несколько меньшее распространение. Реализуемый проект окружен повышенным вниманием руководства предприятия; если все идет по плану - не требует вмешательства; при сбоях - причины выявляются самим предприятием. Использование здесь консультирования обуславливается чаще занятостью руководства, либо отсутствием квалифицированного маркетинга на предприятии. Обычно консультант приглашается при явном отставании бизнес-плана от графика, стойкой его убыточности “по ряду объективных причин”.

Работа консультанта по экспертизе бизнес-планов и бизнес-проектов может быть заказана и выполнена в разных объемах. Минимальное участие консультанта заключается в исследовании перспектив сбыта, максимальное - приближается к разработке стратегий и оптимизации оргструктуры.

Экономический эффект применения консультирования для экспертизы бизнес-проектов и бизнес-планов чаще всего выражается в экономии средств, которые могли быть потрачены на недостижимую цель или нерациональным образом. Соответственно, можно определить целесообразность приглашения консультанта на основании отношения предполагаемых затрат по плану к затратам на оплату услуг консультанта.

9.2. Предмет экспертизы

В зависимости от задачи, консультантом могут быть исследованы: качество продукции, цена, потребности конечных потребителей, каналы распределения и методы продвижения продукции

1) Качество продукции

Исследование качества применяется, в основном, для проектов, предполагающих организацию нового производства. Некоторые аспекты качества могут быть важны для сферы услуг (для разработки нового продукта). Исследование качества для торговли, как правило, нецелесообразно. В вопросах качества могут быть исследованы два аспекта: качество готовой продукции и качество оборудования, закупаемого по бизнес-плану. Для готовой продукции рассматривается два “качества”: одно - объективное, “производственное”, и другое - воспринимаемое потребителями.

А) «Потребительское» качество. При равном соотношении цена/качество для различных марок одного товара график потребительских предпочтений никогда не является линейным. Потребитель относит все многообразие продукции к ограниченному количеству классов, чаще всего к трем классам: “ширпотреб” (низший), “любительский” (средний), “профессиональный” (престижный). При возникновении потребности покупка совершается в определенном классе товаров. Например, фотоаппарат для сына-второклассника может быть куплен в классе “ширпотреба”; для нужд семьи - в “любительском”; для работы или хобби - в “профессиональном”. Границы классов обозначены нечетко, представления разных групп потребителей различаются между собой,

но для конкретной целевой группы может быть определен график потребительских предпочтений. Обычно он имеет форму синусоиды (см. рис 9.1[6]).

Предпочтения потребителей
(Сбыт)

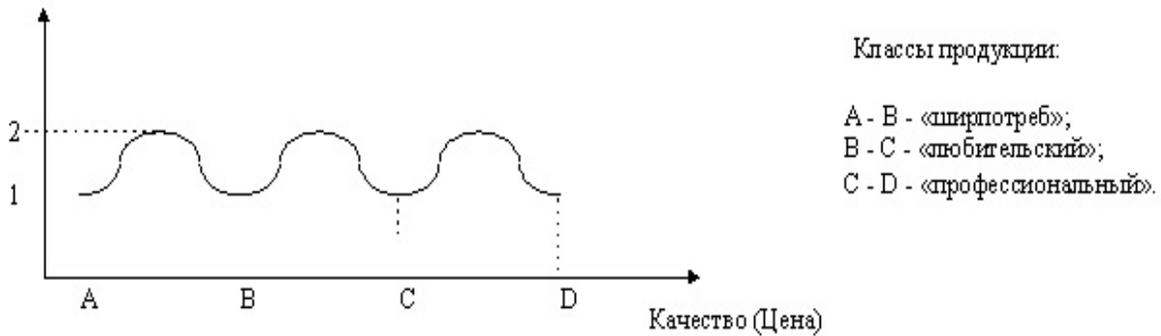


Рисунок 9.1. График потребительских предпочтений для товаров равного соотношения цена/качество

Точки В и С характеризуются пониженным спросом, т.к. данный товар не может быть отнесен потребителем к определенному классу с достаточной долей уверенности. “Типичные” представители классов расположены в середине промежутков А-В, В-С и С-Д, на них и приходится основной объем сбыта.

Если планируемая к выпуску и реализации продукция будет иметь воспринимаемое потребителями качество точки С, то сбыт будет на уровне 1 при выдерживании соотношения цена/качество на общем уровне, и еще упадет при увеличении цены. Тогда как реальное “производственное” качество может быть в середине отрезка С-Д, и требовать установления адекватной для него наценки.

Если воспринимаемое качество товара выше объективного (например, объективное находится в середине отрезка В-С), то уровень сбыта 1 может устраивать предприятие, т.к. при этом установлена цена для качества С, т.е. применяется высокая наценка. Если цена будет снижена до установления “нормальной” наценки, то сбыт перешагнет уровень 2.

Определение воспринимаемого качества продукции проводится опросом. В рамках экспертизы консультантом проводится ограниченное количество интервью в целевых группах (предполагается, что соответствующий опрос был проведен предприятием на этапе разработки бизнес-проекта; целью интервью на данном этапе является проверка полученных ранее выводов). В зависимости от выбора каналов распределения, опрашиваться могут конечные потребители или торговые посредники. В некоторых важных случаях могут быть проведены фокус-группы для целевых сегментов рынка.

Б) “Производственное” качество также является предметом рассмотрения. На практике реально достигнутое качество может значительно отличаться от запланированного. Иногда достижение запланированного качества требует непредвиденных дополнительных затрат. Это происходит, в основном, из-за недостаточной предварительной проработки технологий, которые могут вклю-

чать неучтенные элементы. Методом проверки является исследование технологий на работающем производстве: у поставщика или у конкурентов. Отслеживание всей цепочки от подготовки производственных материалов до складирования и отгрузки готовой продукции позволяет свести к минимуму вероятность появления непредвиденных обстоятельств на этапе реализации бизнес-проекта. Это же исследование получает часть данных для определения качества закупаемого оборудования.

Еще одним направлением исследований, осуществляемых для долгосрочных производственных проектов, может являться определение *тенденций совершенствования технологий*. Этот специфический вид исследований требует проработки массы литературы, интервью с ведущими разработчиками технологического оборудования. Исследование проводится с целью прогнозирования сроков морального устаревания закупаемого оборудования.

2) Цена

Цена, по которой товар действительно будет отпускаться предприятием, ограничивается с нижней стороны себестоимостью и минимальным уровнем наценки, а с верхней - представлениями потребителей о качестве товара, реально сложившимися ценами на аналогичные товары в данном сегменте, выбором каналов распределения, методов стимулирования. В вопросах цены исследуются два аспекта: отпускная цена и себестоимость.

Способы экспертизы планируемой отпускной цены:

А) Исследование цен конкурентов. Обычно предприятие само прорабатывает этот вопрос, собирая предложения и прайс-листы конкурирующих предприятий. При этом опубликованные цены конкурентов ложатся в основу расчета собственной цены.

Б) Интервью консультанта с опытными торговыми посредниками. Наиболее просто необходимую информацию можно получить, обратившись к торговым посредникам одновременно с предложением собственной продукции предприятия и просьбой о консультации. Хотя информация об эксклюзивных ценах поставщика является конфиденциальной, посредник часто привлекает ее в обоснование своего отказа приобрести продукцию предприятия. Необходимым условием успешного интервью является обращение за консультацией на достаточно высокий уровень иерархии предприятия-посредника.

Экспертиза консультантом планируемой себестоимости включает:

А) Проверка отнесения на себестоимость всех затрат по бизнес-проекту. (Обычно учитываются расходы на материалы, аренду, производственный процесс; не учитываются - складские, транспортные расходы, затраты на сбыт. Также не учитывается возрастающая нагрузка на управленческую структуру предприятия, которая требует привлечения дополнительных специалистов). На себестоимость должны быть отнесены и неизбежные потери, которые включают брак в производстве, порчу продукции при хранении и транспортировке, неплатежи, которые в той или иной мере характерны для любого вида бизнеса.

Б) Проверка структуры затрат по бизнес-проекту, отнесенных на себестоимость. Консультантом проверяется, какие именно затраты, и каким образом были учтены при разработке бизнес-проекта; в некоторых случаях предпринимается независимое исследование затрат, сложившихся в отрасли, через интервью с экспертами - производителями и сбытовиками.

В) Оценка производительности производства. Постоянная часть затрат - аренда, амортизация оборудования, и т.п. - компенсируется за счет реализации произведенного объема продукции, соответственно, себестоимость рассчитывается для конкретного объема выпуска. Если реально достижимая производительность оказывается меньше запланированной (а это часто случается при планировании предприятием производительности исключительно на основе паспортных данных оборудования), постоянная часть затрат распределяется на меньший объем продукции, себестоимость возрастает. Ожидаемая производительность может быть спрогнозирована консультантом на основе исследования производительности аналогичных производств с учетом оптимальности структуры предприятия и методов стимулирования персонала.

Отдельным аспектом экспертизы цен является **прогнозирование изменения цен.** Данный вид работ проводится консультантом для предприятий, планирующих долгосрочные или объемные вложения. “В первом приближении” прогноз изменения цен может быть без затрат получен предприятием на основании косвенных данных: если в отрасли существует высокая наценка, вероятность скорого падения цен из-за растущей конкуренции очень велика; если наценка мала, изменение цен зависит, в основном, от совершенствования технологий.

3) Потребности конечных потребителей

В рамках экспертизы бизнес-проекта консультантом проверяется:

А) Степень удовлетворения продукцией конечных потребителей Долгосрочные инвестиции имеет смысл осуществлять при максимальном удовлетворении продукцией потребностей потребителей. В случае, когда потребности удовлетворяются в незначительной степени, и товар приобретает “за неимением лучшего”, следует ожидать появления на рынке новинок, способных вытеснить существующую продукцию.

Б) Очерченность поля конкуренции. Для адекватного выявления поля конкуренции необходимо определить, какие именно потребности удовлетворяет предлагаемый товар. Иногда поле конкуренции самоочевидно и не требует специальных исследований: например, потребность в перемещениях людей и грузов обеспечивается разными видами транспорта, которые конкурируют между собой; планирование сбыта услуг маршрутного такси и его цен учитывает стоимость и распределение маршрутов автобусов, метро, и т.д. В других случаях поле конкуренции трудно определить: например, конкурентной продукцией для светочувствительной бумаги могут являться копировальные аппараты, использующие обычную бумагу. (Светочувствительная бумага используется для тиражирования широкоформатных чертежей на существующем у потребителей оборудовании. Копировальные аппараты, использующие обычную бумагу,

служат удовлетворению той же потребности. Обычная бумага дешевле. Конкуренция между светочувствительной бумагой и копировальными аппаратами должна учитываться при определении цен на первую: для определенного объема тиража потребителю выгоднее купить копировальный аппарат и обычную бумагу, чем заказать достаточную партию светочувствительной).

Проверка указанных факторов производится консультантом анализом методик, примененных предприятием для аналогичных исследований, или самостоятельным исследованием. В последнем случае исследования проводятся посредством интервью с потребителями или стандартизованным опросом потребителей в местах продажи.

4) Каналы распределения продукции

Исследование каналов распределения продукции проводится консультантом для оценки реализуемости сбытового плана и вероятности получения планируемой нормы прибыли. В значительной степени на выбор каналов распределения влияют:

А) планируемый объем производства. Значительные объемы реализуются, как правило, через торговых посредников.

Б) сложившиеся отношения между торговыми посредниками и производителями в отрасли: для некоторых видов продукции практикуется поставка только на условиях товарного кредита; некоторые торговые посредники (например, розничные магазины) готовы брать товар только на реализацию; в большинстве случаев для каждого канала распределения продукции существуют определенные условия поставки и оплаты.

В) Пропускная способность определяет возможность реализации необходимых объемов продукции через выбранные каналы

Г) стоимость в эксплуатации определяет реализационные затраты.

Исследование характеристик выбранных предприятием каналов распределения проводится консультантом с помощью:

- **интервью с “пользователями” этих каналов.** Опрашиваются поставщики аналогичной продукции и торговые посредники.

- **эксперимента** (применяется для проектов, предусматривающих выпуск продукции, аналогичной существующей на рынке). Эксперимент осуществляется в максимально приближенных к планируемым условиям: закупается продукция, выпуск которой планируется предприятием, назначается планируемая цена, распределение производится через выбранные для проекта каналы. С некоторой долей погрешности результат эксперимента можно считать репрезентативным: сбыт, запланированный для эксперимента тем же способом, каким планируется для проекта, будет показателем для проекта в целом. Эксперимент вскроет все проблемы и “узкие места” каналов распределения, цен, а также стимулирования сбыта.

5) Методы продвижения продукции и стимулирования сбыта

Методы продвижения продукции и стимулирования сбыта в рамках экспертизы бизнес-проекта исследуются по 4-м основным позициям:

А) Сервис. Для выбранных каналов распределения выясняется предоставляемый поставщиками сервис, с помощью опроса покупателей (торговых посредников) ранжируются его отдельные элементы. Сервис, планируемый предприятием, анализируется на предмет его конкурентоспособности.

Б) Ассортимент. Определяется его необходимый минимум, стимулирующий закупку у предприятия. Исследование проводится опросом покупателей.

В) Скидки сравниваются на предмет конкурентоспособности со сложившимися в отрасли.

Г) Объем рекламы. Оценка планируемых объемов рекламы проводится приближительная, сравнением с объемами рекламы конкурентов и производителей аналогичной продукции.

9.3. Процесс экспертизы бизнес-планов

Спецификой экспертизы бизнес-проектов и бизнес-планов предприятия является обычно низкий объем исследований, проводимых консультантом. Из перечисленных выше предметов исследования для конкретной задачи могут быть выбраны два-три, для которых проводятся интервью, выходящие за рамки предприятия. Обуславливается это тем, что наличие бизнес-проекта или бизнес-плана предполагает предварительную проработку его предприятием, и задачей консультанта является перепроверка основных моментов со своей точки зрения. В отличие от проекта поиска рыночных возможностей, основные гипотезы здесь уже сформулированы, в разной степени подтверждены данными. Консультант действует в рамках принятых гипотез. Проект, подготовленный предприятием, в силу определенных психологических причин всегда оптимистичен. Самостоятельная проверка, склонялась бы в сторону поиска подтверждающих проект фактов, а не опровергающих его. Подход консультанта противоположный. Подтверждающие проект факты ему не нужны. **Целью экспертизы** является обнаружение ошибок и слабых мест в проекте.

Процесс экспертизы бизнес планов включает следующие **основные стадии**:

- 1) Изучение бизнес-плана предприятия: анализируется вся документация по плану и проводится интервью с ключевыми работниками.
- 2) Формулирование ключевых вопросов. Построение собственных гипотез консультантом о существовании “узких мест”.
- 3) Определение требуемых источников информации. Выбор методов проверки гипотез.
- 4) Опрос экспертов (покупателей, поставщиков, потребителей, конкурентов). Изучение литературы.
- 5) Анализ информации. (Определение, насколько полученная информация подтверждает или опровергает гипотезы).
- 6) Подготовка отчета. Письменное изложение основных посылок и выводов.
- 7) Представление отчета заказчику. (Передача письменного отчета, устные комментарии после прочтения заказчиком).

Бизнес-план далеко не всегда связан с производством. В каждом конкретном случае для экспертизы выбирается свой метод исследования, в соответствии с правилом - первоочередному рассмотрению подлежат вопросы: кто, когда, сколько и почему будет платить предприятию в процессе реализации проекта. Если на эти вопросы получен обстоятельный ответ - проработку бизнес-проекта можно считать на 80% выполненной.

Отчет консультанта по экспертизе бизнес-проекта или бизнес-плана содержит не только выводы, но и их краткое обоснование с привлечением полученной в процессе исследований информации. Поскольку объем исследований ограничен, рекомендации консультанта не могут быть окончательными в целом по проекту. Обычно излагается экспертное мнение о влиянии выявленных фактов на реализацию проекта или плана. В зависимости от конкретной задачи, консультантом могут быть даны рекомендации по корректировке проекта или плана [6].

Контрольные вопросы:

1. Зачем проводится экспертиза бизнес-планов?
2. Предмет экспертизы: качество продукции
3. Предмет экспертизы: цена
4. Предмет экспертизы: потребности конечных потребителей
5. Предмет экспертизы: каналы распределения
6. Предмет экспертизы: методы продвижения
7. Перечислите основные стадии процесс экспертизы бизнес-планов.
8. Что содержит отчет консультанта по экспертизе бизнес-планов?
9. Вас приглашает менеджер клиентской организации. Он утверждает, что его менеджеры слишком много времени тратят на «борьбу» с огнем» и слишком мало – на размышления о новых возможностях. Опишите консалтинговый проект, цель которого – заставить менеджеров занять позицию предпринимателей. Расскажите о задачах проекта и о том, как он будет выполняться.
10. Как консультант может поддержать решение о поглощении?

ТЕМА 10: МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

В жизни, как правило, преуспевает больше других тот, кто располагает лучшей информацией.

Б. Дизраэли

10.1. Основные направления проведения маркетинговых исследований

Большинство неудач в бизнесе (от потери доли рынка до банкротства) вызвано тем, что важные стратегические решения принимаются либо в условиях недостатка информации, либо на основе ошибочных или устаревших данных. Маркетинговые исследования позволят получить необходимую информацию и снизить риск при принятии важных решений.

Маркетинговые исследования – это получение полной и качественной информации о рынке, конкурентах, потребителях, партнерах и других элементах рынка для последующего формирования маркетинговой стратегии предприятия.

Основные направления проведения исследования рынка: определение объема рынка, анализ структуры рынка, анализ доли рынка, анализ рыночных трендов, сбор информации о потенциальных потребителях, анализ конкурентов.

1) Объем рынка — это измеренный в конкретный момент времени объем продаж товаров или услуг на конкретной территории. Объем рынка может измеряться либо в денежном, либо в количественном выражении. Объем рынка — это некоторая отметка, относительно которой могут строиться планы компании и измеряться результативность ее активности на данном рынке. Не зная общего объема рынка, компания не сможет определить свою долю рынка. Не зная объема рынка, компания не сможет понять, имеет ли смысл развитие бизнеса и выпуск новых продуктов. Естественно, рынки, привлекающие внимание руководства, являются, как правило, новыми и быстро развивающимися. Часто игроки этого рынка умышленно завышают в своих коммуникациях объемы таких рынков, чтобы привлечь на них капиталы. Знание реальных объемов рынка поможет правильно оценить свои шансы и избежать неоправданных затрат. Для определения объема рынка используются кабинетное исследование, включаю-

щее анализ государственной статистики, данные ассоциаций производителей и торговых союзов, СМИ, отчеты профессионалов и т.д.; расчет объем рынка на основе данных по аналогичным рынкам, имеющим примерно ту же самую структуру и темпы роста; глубинные интервью с потребителями, дистрибьюторами и конкурентами; панельное исследование потребителей.

2) Структура рынка. Знание структуры рынка и взаимодействия с другими рынками помогает компании понять свои перспективы и свои задачи, увязывая их не только с конечными потребителями, но и с поставщиками и дистрибьюторами, от взаимоотношений с которыми по большей части зависит успешное ведение бизнеса. Для определения структуры рынка используют, как правило, кабинетные исследования.

3) Доли рынка. Задачей любой маркетинговой стратегии является повышение доли рынка. Чем больше доля рынка, тем успешней считается бизнес. Как только достигнуты хорошие показатели по занимаемой доле рынка, компания получает множество дополнительных возможностей. Можно устанавливать более высокие цены на продукцию премиум-класса, можно диктовать свои условия дистрибьюторам, можно выпускать упаковки большего объема и т.д. Для определения долей рынка используются методы более точные, чем кабинетное исследование. Как правило, это количественные опросы. Серьезные игроки рынка работают с данными панельных исследований.

4) Анализ рыночных трендов. Оценка доли рынка производится в конкретный момент времени. Но и объем рынка и доли и структура рынка являются динамическими показателями, они изменяются непрерывно. Кроме того, качественные показатели рынка редко остаются неизменными. Упаковка продуктов или спектр услуг постоянно приспосабливаются для того, чтобы удовлетворить спрос наилучшим образом. Анализ рыночных трендов позволяет изучить эти качественные и количественные изменения, происходящие во времени, понять и спрогнозировать изменения во всех компонентах комплекса маркетинга. Удобным средством для анализа трендов являются непрерывные исследования, дающие регулярную информацию по каким-то показателям рынка. Самыми важными являются аудит торговых точек (например, панель торговых точек) и дневниковый контроль покупок потребителей (например, панель домохозяйств).

5) Информация о потенциальных потребителях. Одной из ключевых задач маркетолога является выявление и понимание потребностей рынка. Глубокое знание потребностей потенциального клиента поможет не только установить конкурентоспособные цены на продукцию, но и внести изменения в сам продукт, оптимизировать каналы продвижения и рекламную стратегию, то есть скорректировать все компоненты комплекса маркетинга. Это знание позволяет выявить занятые и свободные рыночные ниши и определить свои возможности для победы в конкурентной борьбе. О потребителе может быть получена следующая информация: обычные места для совершения покупок; обычные места и ситуации потребления; ценовые диапазоны, приемлемые для потребителей; какие основные выгоды ищет потребитель в приобретаемом товаре; какие по-

требности удовлетворяются и в какой степени; особенности поведения потребителей в месте покупке; объемы покупок и частоты покупок; предпочитаемые торговые марки; реакция на рекламные стратегии; используемые средства массовой информации; стиль жизни и психографический портрет потребителя и т.д. Для получения информации о потребителях используются различные методы. В качестве примера можно привести основной инструмент количественных исследований — опрос типа исследования потребительских предпочтений. Безусловно, базовое понимание рынка невозможно без проведения фокус-групп.

б) Данные о конкурентах Смысл рыночных отношений в конкуренции. Компании вынуждены явно или неявно раскрывать информацию о своей деятельности. С помощью кабинетных исследований возможно собирать и обрабатывать информацию о действиях конкурентов.

10.2. Проведение маркетингового исследования с помощью консалтинговой фирмы

Маркетинговое исследование проводится фирмами самостоятельно или с помощью консалтинговой компании. Обращение в консалтинговую компанию с целью проведения ею маркетингового исследования имеет свои достоинства и недостатки (таблица 10.1)

Таблица 10.1

Достоинства и недостатки проведение маркетингового исследования силами консалтинговой компании

Достоинства	Недостатки
1. Большой опыт консалтинговой компании проведения подобных исследований. Не возникают проблемы с осуществлением контроля качества работ и применением специфических технологий анализа данных.	1. Стоимость услуг маркетинговых компаний в три - пять раз превышает стоимость других подходов к сбору данных. Поэтому ее необходимо сопоставлять с качеством и надежностью получаемой информации.
2. Консалтинговые компании имеют высококвалифицированный персонал. Сбор данных осуществляется обученными интервьюерами.	2. Иногда вопрос конфиденциальности информации является критичным, и фирма предпочитает проводить исследования самостоятельно.
3. Быстрота проведения исследований. У сотрудников отдела маркетинга не хватает на исследование времени, поскольку они должны заниматься еще многими другими делами.	
4. Консалтинговые компании обеспечивают взгляд на проблему со стороны. Сотрудники компании, зная все особенности ведения бизнеса в своей отрасли, не всегда видят ситуацию в целом, в ее макроэкономической сути.	

Основные этапы проведения исследования силами сторонних организаций следующие: составление брифа, выбор подрядчика, контроль за ходом исследования.

1. Этап: «Составление брифа на проведение исследования»

Для начала исследования необходимо четко сформулировать его основные цели и задачи. На их основе составляется бриф на проведение исследования.

Бриф - краткое письменное изложение дела с привлечением фактов; резюме.

Структура брифа на проведение маркетингового исследования может быть различна. Как правило, она включает следующую информацию:

I. Информация о компании заказчика

1. Наименование компании, проекта
2. Сфера деятельности компании
3. Краткая история развития фирмы, проекта. Описание текущей ситуации на рынке и событий на рынке, которые повлияли на текущую ситуацию.
4. Реализуемые товары, оказываемые услуги (указываются укрупненные товарные группы)
5. География продаж
6. Рыночная позиция компании (лидер, претендент на лидерство, средняя по размерам фирма среди многочисленных конкурентов, специализация в узкой рыночной нише, новичок на рынке)
7. Стадия жизненного цикла товарной категории
8. Какие специалисты или подразделения фирмы выполняют маркетинговые функции? (отдел маркетинга, специалист по маркетингу, отдел продаж, руководство фирмы, никто не занимается, кто-то другой)

II. Информация об исследовании

1. Причины, вызвавшие необходимость проведения маркетингового исследования. Подробно описать проблемы.
2. Цели и задачи маркетингового исследования
3. География исследования. Перечислить регионы и города, в которых планируется провести исследование.
4. Объект исследования. Описать единицы наблюдения (потребители, клиенты, товары и т. д.), которых предполагается обследовать. Дать характеристики, свободное описание, возможно рекомендуемый объем выборки, описание целевой группы потребителей, конкурентов и т.д.
5. Гипотезы. Назвать предположения, которые хотел бы проверить Заказчик в ходе исследования.
6. Предполагаемый метод сбора информации (пожелания Заказчика, если таковые имеются)
7. Срок составления предложения. Указать дату, не позднее которой агентство должно предоставить предложение на проведение исследования.
8. Сроки проведения исследования. Указать дату, не позднее которой должны быть получены результаты исследования.
9. Необходимость предоставления промежуточной информации после первичной обработки информации (электронная база данных в формате SPSS, линейное распределение признаков).
10. Предпочитаемый формат отчета: табличный формат, аналитическое заключение, аналитический отчет.

1. *Табличный формат*: Отчет оформляется в виде таблиц линейного распределения признаков и кросс таблиц, индексов, коэффициентов корреляции, графиков;
2. *Аналитическое заключение*: Табличная и графическая информация по каждой исследовательской задаче дополняется аналитическими выводами о взаимном влиянии измеряемых показателей;
3. *Аналитический отчет*: подробный анализ всех выявленных закономерностей и тенденций, а также выводы и рекомендации).

11. Необходимость презентации

12. Бюджет исследования

13. Результаты предыдущих исследований. Сообщить о наличии результатов ранее проведенных исследований по данной теме. Указать сроки проведения исследования и составить его краткое содержание.

14. Перечислить данные, которые необходимо предоставить об агентстве

III. Анкетные данные

1. ФИО директора
2. ФИО менеджера по маркетингу или контактного лица
3. Почтовый адрес
4. Адрес местонахождения офиса
5. Телефон, факс
6. E-mail
7. Web-страница

IV. Прочие данные

Процедура брифинга позволяет заказчику исследования пообщаться с одним или несколькими исследовательским агентствами на основе брифа, проконсультировать их по предстоящему проекту и представить все необходимые элементы информации таким образом, чтобы компания-исследователь смогла глубже проникнуть и осознать маркетинговый контекст ситуации и управленческой проблемы заказчика, узнать о рамках и практических ограничениях исследования, а, следовательно, и занять такую позицию, в которой оказалась бы возможной подготовка предложения, полностью адаптированного к проблеме заказчика. Чем точнее бриф заказчика - тем действеннее подход исследователей. Чем больше информированы исследователи о размерах риска (или выигрыша) заказчика в случае плохого (или хорошего) решения, тем более реалистичным и соразмерным по цене будет предлагаемый бюджет исследования. Следовательно, хорошие результаты исследования самым жестким образом зависят от хорошего брифинга.

2. Этап: «Выбор подрядчика»

Все фирмы, так или иначе декларирующие услуги по проведению маркетинговых исследований, можно условно разделить на 3 большие группы: социологические институты (и фирмы связанные с ними), рекламные агентства полного цикла и специализированные маркетинговые агентства. Каждая из групп имеет свои особенности и достаточно четко идентифицируется по

определенным признакам.

Социологические институты отличаются серьезным научным подходом и профессиональным владением технологиями полевых опросов. Эти организации появились на рынке маркетинговых исследований первыми и поэтому их позиции традиционно сильны. Отработанные технологии опросов и профессионально подготовленные интервьюеры позволяют этим организациям «снимать» первичную информацию с рынка с минимальной ошибкой. Информация, получаемая в результате исследования, характеризуется достаточной полнотой и представляется в различных разрезах. Вместе с тем, отчеты социологических институтов, зачастую грешат достаточно поверхностной маркетинговой проработкой. Средняя стоимость исследований, проводимых социологическими институтами, колеблется в диапазоне 5 - 10 тысяч долларов.

Вторая группа участников рынка маркетинговых исследований - рекламные агентства более или менее полного цикла. Агентства используют самые разнообразные технологии исследований, причем наиболее часто практикуются экспертные опросы, анализ вторичной информации из общедоступных источников и глубинные интервью. Собственной анкетерской сети рекламные агентства, как правило, не имеют. В основе выбора инструмента исследования, в большинстве случаев, лежит принцип минимизации затрат. Стоимость исследования колеблется от нескольких тысяч рублей до нескольких тысяч долларов.

Наиболее динамично развивающийся сектор рынка представляют специализированные маркетинговые агентства. Большинство из них проводит маркетинговые исследования на регулярной основе (не реже одного - двух в месяц) и использует в своей работе различные технологии опросов. Выбор инструмента исследования осуществляется «под задачу» индивидуально в каждом конкретном случае. Технология исследования, как правило, согласуется с клиентом и может представлять собой комбинацию из нескольких видов исследований. В своих опросах маркетинговые агентства, в основном используют квотную (преднамеренную) выборку, поскольку это ускоряет процесс проведения исследования. Средняя стоимость исследования маркетинговым агентством составляет несколько тысяч долларов.

Выбор подрядчика на исследование определяется, прежде всего, характером решаемой задачи. Социологические институты предпочтительнее для крупных организаций, планирующих масштабные инвестиции на рынках массового потребителя. Рекламные агентства полного цикла целесообразно выбирать в случае планируемых исследований «под рекламу» (определение «портрета» потребителя, его стереотипов и пр.). Маркетинговые агентства, как специализированные организации, «хороши всегда». Однако, как правило, при поиске исполнителей на проведение исследования, число возможных вариантов организаций-подрядчиков больше одного. Общую **технология выбора подрядчика** для проведения исследования можно сформулировать следующим образом:

1. На первом этапе необходимо оценить наличие у предполагаемых кандидатов опыта работы по интересующей теме. Уместно попросить соискателей ответить на следующие вопросы: «Назовите 10 Ваших последних проектов», «Назовите 5 рекомендателей из числа Ваших клиентов», «Имеете ли Вы опыт исследования рынков, аналогичных нашему?» и «Есть ли у Вас собственная сеть интервьюеров?». Если обнаружены рекомендатели - им вполне уместно позвонить и справиться о соискателе. Кроме того, очевидно, что организация, имеющая опыт исследования аналогичных рынков заведомо предпочтительнее, поскольку обладает уже опробованными когда-то технологиями. Ну и, наконец, немаловажный фактор - это наличие у соискателя собственной сети интервьюеров. Одним из основных факторов, определяющих успех маркетингового исследования, является именно анкетерская сеть. От уровня ее подготовки на 70 - 80% (при условии, что разработка анкеты и моделирование выборки проведены корректно) зависят результаты проведенной работы.

2. Если по итогам первого этапа число претендентов на проект все еще больше двух - надо устраивать супер-финал. Этот этап отбора включает в себя подготовку претендентами коммерческих предложений, включающих в себя предполагаемую технологию исследования, сроки проведения и калькуляцию стоимости работ. При этом важно, чтобы калькуляция включала в себя понятные и не вызывающие вопросы статьи затрат. Например, «расходы на оплату анкетерской сети», «фонд заработной платы аналитика» и пр. Кроме того, в процессе переговоров вполне уместно попросить кандидатов представить образцы отчетов по проектам. Это важно, прежде всего, для выбора заказчиком наиболее эффективной формы представления интересующей его информации. Как показывает практика, эффективность использования информации во многом зависит от формы ее представления.

Французский исследователь Файвр выразил некоторые вопросы выбора подрядчика в юмористической форме в виде 10 подсказок «Как сделать так, чтобы исследовательский проект был наверняка провален». Прочитайте их и никогда ничего из этого не делайте!

Таблица 10.2.

«Как сделать так, чтобы исследовательский проект был наверняка провален»

1	Покупайте решения!	Не тратьте время на определение проблемы: внешние подрядчики должны знать, как ее сформулировать...
2	Идите на компромисс в отношении методов!	Вы - исполнитель маркетингового исследования, а не академик!
3	Используйте соревнование агентств!	Чем больше агентств Вы привлечете, тем лучше!
4	Утяжеляйте вес предложения!	Каждое исследовательское агентство должно проявить достаточно высокий интерес и написать по крайней мере 10 страниц о проекте!
5	Дешевое исследование - это прекрасно!	Выбирайте самое дешевое предложение, а затем торгуйтесь!

6	Ищите самые короткие сроки!	Выбирайте агентство, предлагающее самые сжатые графики, а затем просите их сделать все в два раза быстрее!
7	Выборка и полевая работа: стойте обеими ногами на земле!	Не занимайтесь такими глупостями как случайный маршрут, квоты и тому подобное! Никакого контроля и проверки вопросников: Вы сэкономите 10% стоимости полевой работы! Торговый персонал Вашей компании знает потребителей: они сами и могут провести интервью!
8	Перегружайте вопросник!	Включайте в вопросник все интересующие Вас вопросы, кроме тех, которые действительно относятся к главной проблеме, чтобы раздуть бюджет!
9	Ищите все зависимости, какие только возможны!	Просите такое количество компьютерных таблиц, которое только можно получить!
10	Результаты и отчеты: не стоит благодарности!	Любой плохой результат обусловлен тем, что агентство плохо к вам относится! Всегда просите 10 копий отчета!

3. Этап: «Контроль за ходом исследования»

По мнению компаний-заказчиков и самих исследовательских агентств есть несколько способов позволяющих минимизировать вероятность получения сомнительных результатов. Все они связаны с контролем за ходом исследования.

Основные направления контроля:

1. Не стоит передавать выбранной компании все полномочия. Надо выделить человека, который курировал бы данное исследование со стороны заказчика.
2. Необходимо обеспечить присутствие заказчика на решающих этапах исследования (пилотажное интервью, инструктаж интервьюера, присутствие при телефонном опросе).
3. Необходимо утвердить анкету, если технология исследования предусматривает опрос. Самое профессиональное маркетинговое агентство может упустить какие-либо детали, обусловленные спецификой рынка заказчика.
4. В ходе проведения работ уместно интересоваться промежуточными результатами исследования, хотя бы на уровне качественных гипотез. Обычно они начинают формироваться после того, как получено 30 - 40% анкет.
5. Помимо основного отчета заказчик может попросить технический отчет по статистике поля. В нем отражено количество проведенных интервью, количество отказов, почему были эти отказы.
6. По результатам проведенных работ вполне резонно потребовать оригиналы собранных агентством анкет, как подтверждение того, что исследование было проведено с использованием технологий «полевых» опросов. В каждой анкете должны быть указаны какие-либо координаты респондента (реквизиты, имя, адрес, телефон и пр.), дата опроса, а также фамилия анкетера. Сомневающиеся могут обратиться непосредственно к респондентам по указанным координатам.

7. Общение заказчика с выборочной группой респондентов после проведения с ними интервью.
8. Можно привлечь независимого эксперта.

Отчет о результатах маркетингового исследования имеет следующую структуру:

1) Основные сведения: цели и задачи исследования, для кого и кем проводилось.

2) Предмет исследования: общая ситуация предшествующая исследованию, общее описание: выборка, время, место проведения исследования.

3) Сбор данных: план сбора данных из первичных источников, описание метода исследования, анкеты, использованные при опросе, инструкции по их заполнению.

4) Результаты исследования: важнейшие выводы и фактически полученные результаты. Общие указания относительно границ погрешности в отношении основных итогов.

Внешние признаки хорошего отчета о результатах маркетинговых исследований:

- указано, какие мероприятия по сбору информации, когда, как, кем и в каком объеме проводились (если эта информация отсутствует во «Введении», то дальше отчет можно и не читать);

- есть внутренняя логика, т.е. понятен порядок изложения материала; текст читается легко;

- соблюдается баланс между краткостью и подробностью, т.е. нет «информационного мусора»; крайне редко информация о результатах исследований не может быть изложена на 40-60 страницах;

- графика наглядна, читаема и однозначно понимаема; помните, что основной формой предоставления «статистической» информации является таблица, а графика выполняет вспомогательную роль - наглядно иллюстрирует наиболее значимую информацию.

10.3. Исследовательская методология Mystery Shopping («Таинственный покупатель»)

Методы проведения исследований – это все виды маркетинговых, социологических исследований и методов математического моделирования. Основные методы проведения исследований следующие: глубинные интервью, фокус-группы, телефонные опросы, студио-тесты, холл-тесты, панельные исследования, мониторинговые исследования, дневниковые наблюдения, включенные наблюдения, омнибусы, «Таинственный Покупатель» и др.

В связи с высоким требованием объективности метод исследования Mystery Shopping («Таинственный Покупатель») в отличие от других методов не может быть проведен фирмой самостоятельно, и проводится обычно с помощью консалтинговой фирмы. Поэтому рассмотрим данный метод более подробно.

Исследовательский метод Mystery Shopping считается одним из наиболее эффективных инструментов повышения качества обслуживания. В последние

несколько лет эта методология стала неотъемлемым элементом в работе большинства компаний сферы услуг в странах Запада. «Таинственный Покупатель» - это метод маркетингового исследования, предполагающий оценку качества обслуживания с помощью специалистов, выступающих в роли подставных покупателей.

Основные заказчики розничные сети, банки, рестораны, а также сети АЗС, гостиницы, автосалоны, авиакомпании, кинотеатры, парки развлечений, частные клиники риэлтерские фирмы и др.

Результаты исследования «Таинственный Покупатель» имеют следующее применение:

1. Мотивация персонала, по результатам мониторинга вычисляются индивидуальные индексы работников, от которых зависит зарплата.

2. Выявление недостатков в обслуживании клиентов.

3. Оценка эффективных тренингов, изменение поведения персонала после проведения тренинга

4. Проверка продавцов на честность

5. Конкурентный анализ, сравнение компании с ее конкурентами по уровню обслуживания, цены, ассортименту и т. д.

6. Оценка грамотного размещения товара в торговых точках.

Разработка программы исследования включает следующие направления работы:

1. Определение цели исследования

2. Разработка критериев оценки работы персонала, каждому критерию в соответствии с его значимостью присваивается определенный вес (внешний вид, умение задавать вопросы).

3. Составление анкеты, объем – 25-30 вопросов. Вопросы закрытые, место для комментариев агента. При составлении анкеты особое внимание уделяют таким параметрам, как:

- **Позиционирование продавца в торговой зоне.** Важно отметить, обратил ли внимание продавец на нового покупателя, когда он входил в отдел, поздоровался или нет, установил ли зрительный контакт. Если внимания не обратил, то важно отметить, чем занимался продавец в это время.

- **Своевременность реагирования продавца.** Продавец предложил свою помощь спустя некоторое время (до 3 минут), дав возможность осмотреться в магазине, или он предложил свою помощь через 5-10 минут. Продавец, спустя 5-10 минут так и не обратил внимания

- **Внешний вид продавца.** Оценивается, есть ли у продавца бейдж, одет ли он в форму установленного образца, какого вида форма – мятая и грязная или чистая и опрятная. Как в целом выглядит продавец – опрятный и аккуратный у него вид или вызывающий или же отталкивающий.

- **Культура общения продавца.** Оценивается речь продавца, она должна быть грамотной, понятной, не должны использоваться в разговоре слова-паразиты («на самом деле», «как бы»), вульгаризмы («типа»). Оценивается

интонации – разговаривал ли продавец доброжелательно и заинтересованно или безразлично, или же неуважительно и грубо.

- **Выявление продавцом потребностей покупателя.** Оценивается, удалось ли продавцу с помощью вопросов и диалога выявить «легенду» или потребность, а также предложить комплексное решение, различные варианты.

- **Знание продавцом товара и ассортимента.** Очень важно понять, как продавец ориентируется в товаре, знает ли ассортимент, способен ли он рассказать о товаре просто и понятно, или знает только технические характеристики товара, но не может объяснить, зачем применяются те или иные технологии. К сожалению, может возникнуть и ситуация, когда продавец слабо знает товар, путается в ответах на вопросы, дает неверную информацию о товаре.

- **Время доставки товара со склада в торговый зал.** Продавца просят принести для примерки товар другого размера (цвета), оценивается, как долго продавец доставляет товар со склада. Идеальный вариант – когда приносят необходимый товар со склада до 3 минут.

- **Работа кассового узла.** Оценивается – улыбаются ли кассиры покупателям, здороваются ли, благодарят ли за покупку. Проводится наблюдение как долго покупатели, совершающие покупки, ожидают своей очереди на кассе.

- **Работа службы охраны.** При оценке работы службы охраны обращается внимание на то, приветствует ли и прощается ли контролер с покупателями (только в ответ на приветствие покупателей, сам он этого делать не обязан). Так же обращается внимание на выражение лица контролера, какой у него вид – доброжелательный, безразличный или угрюмый и агрессивный. Необходимо отметить, предлагает ли контролер воспользоваться камерой хранения и интонации, используемые при этом – вежливые или грубые.

- **Итоговое впечатление.** В результате посещения магазина определяется – возникло ли желание приобрести товар или нет. Отмечается, что особенно понравилось, или наоборот, не понравилось в магазине. Оценивается магазин в целом (витрина, таблички, информация и товаре, каталоги, освещение, примерочные, вентиляция и т.д.)

4. Решение сколько таинственных покупателей будут ходить по магазинам. Формулируем требования к агентам (пол, возраст, семейное положение). Главное, они должны принадлежать к целевой аудитории компании. Расписание покупателей должно совпадать по времени с основной волной обычных потребителей, в часы затишья. Таинственных покупателей нужно обучить как вести себя, как заполнить анкеты, для каких из них придумывается легенда. Кто он? Откуда? Как узнал о компании? Зачем ему нужен товар?

5. Проведение исследования. Заполнение анкеты происходит сразу после визита виртуального покупателя, после этого покупатель сдает заполненную анкету. Менеджер проекта проверяет анкету и уточняет детали. В особых случаях менеджер может проводить глубинное интервью с виртуальным покупателем.

6. Использование результатов по результатам исследований фиксирует основные ошибки персонала и разрабатывается программа по их исправлению. Программа по исправлению ошибок включает следующие направления:
- Разработка системы стандартов обслуживания, регламента поведения и т. д.
 - Решение о проведении тренинга персонала.
 - Разработка программы мотивации.

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные направления проведения маркетинговых исследований.
2. Как составить бриф на проведение исследования?
3. Расскажите о выборе подрядчика при проведении исследования.
4. Как осуществляется контроль за ходом исследования?
5. Что включает отчет о результатах исследования?
6. Расскажите о методе исследования «Таинственный покупатель».
7. Объясните, почему компании необходимо тратить значительные суммы на исследование потребителей?
8. Что бы Вы сделали, чтобы ввести в состав своей консалтинговой группы эксперта по психологии реакции потребителя на товар, при том, что Вы сами не являетесь специалистом по этому вопросу? Подробно опишите свои действия.
9. Подробно опишите консалтинговый проект, который должен оценить конкурентное окружение фирмы. (Расскажите о задачах и процессах). Как бы Вы посоветовали клиентской фирме использовать полученные Вами сведения?

ТЕМА 11. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МАРКЕТИНГЕ

*Хорошую информацию трудно добыть.
Сделать с ней что-нибудь - еще труднее.
Роберт Линн*

11.1 CRM - информационно-аналитическая система управления маркетинговой деятельностью компании

Современная экономическая ситуация в России обуславливает основные предпосылки интенсификации процесса компьютеризации в сфере микроэкономики: развитие товарных и финансовых рынков; становление рынка информационно-технической продукции; распространение персональных компьютеров и сетей; демократизация общества; рост конкуренции и регулирующей роли государства; возникновение объективной потребности в достоверной информации на всех уровнях управления, а значит, и платежеспособного спроса на нее.

Информационные технологии маркетинга - средство повышения эффективности разработки, создания и использования технологий маркетинга; совокупность средств и методов, представляющая собой целостную технологическую систему, которая призвана обеспечить эффективность планирования, организации и управления процессом маркетинговой деятельности, на том или ином иерархическом уровне экономики за счет кумулятивного эффекта интеграции и взаимодействия элементов информационной технологии, таких как компьютерные комплексы, компьютерные сети, интеллектуальные терминалы, комплекс средств и методов организации массивов данных, кодирования и поиска информации и др.

Под информационными технологиями в маркетинге подразумевают как программы, помогающие выполнять отдельные функции маркетинга (SPSS, «Статистика», «ОЛИМП: Маркетинг» и т.д.) так и комплексные программы (CRM-системы), позволяющие использовать методы маркетинга в масштабах всей компании.

CRM (Customers Relationship Management) – это стратегия управления компании, направленная на выстраивания взаимовыгодных отношений с клиентами.

На уровне технологий, CRM – система представляет собой набор приложений, связанных единой бизнес-логикой и интегрированных в корпоративную информационную среду компании на основе единой базы данных. Специальное программное обеспечение позволяет провести автоматизацию соответствующих бизнес-процессов в маркетинге, продажах и обслуживании. Как результат, компания может обратиться к «нужному» клиенту в правильный момент времени, с наиболее эффективным предложением и по наиболее удобному ему каналу.

Входной информацией для системы CRM являются, с одной стороны, данные, характеризующие клиента: история контактов (покупки, запросы на обслуживание, информационные запросы, жалобы), его профиль (возраст, доход, наличие детей, профессия, место проживания), история покупок (что купил, количество, способ оплаты, наличие задолженности), а с другой стороны - данные об организации (структура продаж, параметры текущего состояния бизнеса).

Выходной информацией являются агрегированные данные и показатели, новые знания, выводы — все то, что может быть использовано для оптимизации работы компании в целом и ее отдельных работников.

Список основных **функций CRM-программ** следующий:

- *ведение базы данных по клиентам.* База содержит большое число реквизитов и информации о сотрудниках клиента;
- *ведение контактов с клиентами.* Использование такой системы позволяет отказаться от бумажных ежедневников и планировщиков и устранить риск потери контактной информации при уходе отдельных сотрудников;
- *ведение сделок.* Под сделкой чаще всего понимается бизнес-процесс: поиск клиента – коммерческое предложение – этап уговаривания – этап согласования – заключение договора – оплата – поставка – установка... Число этапов зависит от конкретного продукта и настраивается под конкретный бизнес. По числу потенциальных клиентов, находящихся на каждом этапе, создается «воронка продаж» (чем дальше этап, тем меньше клиентов), исходя из которой можно прогнозировать объемы будущих продаж;
- *организация рассылок.* В CRM-программу встраиваются функции e-mail рассылки и подготовки писем по шаблону;
- *построение выборок по клиентской базе.* Клиентов, как правило, можно отфильтровать по всем параметрам клиентской базы. Далее выборка используется либо для подготовки отчетов, либо для организации рассылки.

Конечно, это не все функции, которые встречаются, а только основные. Впрочем, остальные функции CRM-системы, скорее, улучшает сервис, но функциональности не добавляет.

Среди достоинств CRM-систем выделяют повышение эффективности каналов коммуникации с потребителем. Решения этого класса обеспечивают сбор важной информации о покупателях и их предпочтениях, создание и ведение подробных «профилей» клиентов и товаров или услуг, интеграцию данных о маркетинге, продажах и сопровождении в единую систему. Кроме этого, они предусматривают аппарат для выявления новых рыночных возможностей и подходов к продажам.

В материальном плане использование CRM-систем позволяет сокращать операционные издержки за счёт переноса нагрузки с дорогих телефонных сетей на web-сайты компаний, повышать уровень перекрёстных продаж (cross-selling) за счёт консолидации всех контактов потребителя с компанией, привлекать больше покупателей и быстрее закрывать сделки, благодаря оперативному реагированию на изменение рыночной конъюнктуры. Помимо того, что упроща-

ются процессы маркетинга и продаж, в целом повышается имидж компании за счёт более качественного сервиса.

По данным CRMGu.ru, степень успешности CRM-проектов составляет 65%, а 50% внедрённых CRM-систем окупаются в течение ближайших 18 месяцев. По оценкам же корпорации «Галактика», применение CRM позволяет поднять уровень продаж примерно на 15%, сократить операционные издержки на 10-30%, повысить эффективность маркетинга на 5-7%, а своевременность выполнения заказов — на 90%. Таким образом, CRM - абсолютно необходимая и полезная вещь для любой компании.

11.2. Минимизация рисков внедрения CRM

Внедрение CRM является сложным и часто болезненным процессом для предприятия. В этой связи, необходимо выявить основные риски, возникающие при интеграции современных CRM-решений в маркетинговую деятельность компании, и предложить возможные пути их снижения. Заблаговременное изучение выявленных проблем и подготовка к ним могли бы значительно облегчить процесс внедрения CRM-систем и повысить эффективность их дальнейшего использования.

Существует специфика внедрения, присущая исключительно системам CRM. Если ERP-системы (Enterprise Resource Planning, что можно перевести как «управление ресурсами предприятия» - автоматизация внутренних процессов, таких как бюджетирование, складской учет, документооборот, и т.д.) можно внедрять последовательно, участок за участком, то эффект от внедрения CRM может быть получен только в комплексном варианте. Программное обеспечение должно быть установлено одновременно на каждом рабочем месте всех участвующих во взаимоотношениях с клиентами служб: службы сбыта, поддержки (технического обслуживания клиентов) и маркетинга, секретариата фирмы, телефонных диспетчеров, непосредственно руководства компании. Данное требование ведет к значительным единовременным затратам на закупку и модернизацию оборудования. Понимание руководством важности комплексного подхода и необходимых в этой связи затрат является обязательным условием успешного внедрения.

У внедрения систем CRM в России есть, кроме того, свои «национальные» особенности:

- отсутствие постановки задач менеджменту в компании,
- необходимость в частичной или полной реорганизации структуры компании,
- необходимость изменения технологии бизнеса в различных аспектах.

Большое количество руководителей управляет предприятием, исходя, главным образом, из своего собственного опыта, интуиции, видения и весьма неструктурированных данных о состоянии и динамике развития бизнеса. Многие руководители, когда их просили описать в каком-либо виде структуру деятельности компании, исходя из которой принимаются управленческие решения, затруднялись это сделать.

Поэтому, прежде всего, чтобы проект внедрения CRM оказался удачным, необходимо максимально формализовать все те контуры управления, которые планируется автоматизировать. В большинстве случаев, для этого привлекают профессиональных консультантов. Итак, чтобы избежать наиболее распространенных проблем, компаниям необходимо:

1. Установить измеряемые бизнес-цели внедрения

Перед началом проекта критически важно определить конкретные бизнес-цели, которые должны быть достигнуты при использовании CRM. На первый взгляд, это очевидно. Однако, большое число проектов заканчивалось неудачно именно потому, что этот фактор не был принят во внимание.

Необходимо четко понимать, что планируется достичь с помощью CRM. Пытается ли компания увеличить средний объем одной продажи? Улучшить показатель удержания клиентов? Уменьшить стоимость привлечения новых клиентов? Поднять точность прогнозирования продаж? Уменьшить сроки ответов на сервисные запросы клиентов? Увеличить процент выигранных сделок?

CRM-технологии предназначены для решения всех этих задач, поэтому нужно выделить наиболее важные, чтобы сделать процесс внедрения целенаправленным, а оценку результатов внедрения — предметной и конкретной. Успешные компании выбирают CRM-решение, руководствуясь детальным списком бизнес-требований, содержащих не общие пожелания, (например, — «Улучшить обслуживание клиентов»), а конкретные цели (например — «Уменьшить время ответа на сервисные запросы клиентов на 25 процентов»).

2. Органически увязать бизнес и информационные технологии

Несмотря на то, что CRM фактически представляет собой программное обеспечение, работающее на соответствующей аппаратной инфраструктуре, все-таки это не техническое решение. Его цель - улучшить бизнес-процессы взаимодействия компании с клиентами; технология в данном случае — только средство достижения этой цели. Любое успешное внедрение начинается с осознания этого факта.

В успешных CRM-проектах ответственность за дизайн и внедрение системы делят между собой управленцы и технические специалисты. Таким образом, принимаются решения, которые соответствуют деятельности компании и функционально, и технологически. Этого соответствия необходимо добиться еще до того, как проект начнется. Рекомендуется работать с пользователями системы напрямую, чтобы определить, какие требования являются приоритетными. Таким образом, предотвращается потеря времени на достижение целей, которые могут казаться интересными с технической точки зрения, но ничем не помогающие бизнесу. Бизнес и технологии соединяются, но бизнес следует ставить на первый план.

3. Обеспечить поддержку проекта менеджерами компании

Проекты CRM относятся к стратегическим действиями компании, поэтому руководство должно поддерживать их. Без такой поддержки и без понимания руководителями смысла внедрения, проект будет казаться «бессмысленной

причудой» отдела автоматизации. Если внедрение CRM критически важно для бизнеса, что наблюдается во все более возрастающем количестве компаний, менеджеры всех уровней должны быть информированы и вовлечены в процесс внедрения.

Развертывание CRM должно быть подготовлено на всех уровнях организации — от акционеров и высшего руководства до сотрудников, которым предстоит работать в новой системе. Так как переход на клиенто-ориентированную стратегию глубоко затрагивает все аспекты деятельности компании, особенно важным становится эффективное управление изменениями, осуществляемое на высшем уровне руководства. Только на этом уровне могут быть приняты соответствующие решения и осуществлен контроль за их исполнением. Именно поэтому управление CRM-проектом должно осуществляться при активном сотрудничестве ИТ-менеджера с управляющими компанией. Руководство должно добиться понимания всеми менеджерами необходимости внедрения новой технологии, сформировать позитивное отношение к ней персонала, обеспечить эффективное обучение, систему компенсаций и, что самое важное, добиться реальных преимуществ от ее использования для сотрудников и клиентов.

4. Минимизировать объем доработок, используя имеющиеся функциональные возможности системы

Желание провести значительную доработку системы - одна из частых причин перерасходования бюджета и срыва установленных сроков выполнения проектов. Команда, осуществляющая внедрение, ориентирована на максимальную адаптацию стандартных функций под специфические требования компании-заказчика. Однако она быстро становится жертвой собственных попыток реализовать все просьбы «а вот так было бы удобнее» и получает в результате продукт, на настройку которого потрачено гораздо больше ресурсов, чем для реализации реальных бизнес-потребностей компании. Большинство таких экспериментов обычно заканчиваются «на половине пути». А те, которые все же доводятся до конца, требуют дополнительных средств из бюджета и изменяют (значительно усложняя) графики выполнения работ.

Этого можно избежать, выбрав готовое решение, которое содержит только тот набор функций, которые соответствуют бизнес-целям компании. Перед тем, как начать адаптировать приобретенную CRM-систему, необходимо оценить возможность использования имеющихся в ней стандартных функций. Часто можно обнаружить, что стандартные функции продукта в полном объеме поддерживают бизнес-процессы, что делает ненужной дорогостоящую адаптацию. Адаптация программного обеспечения специально под пользователя - самая дорогостоящая, ресурсоемкая и сложная часть внедрения. Поэтому, выбор CRM-системы, стандартные функции которой соответствуют требованиям компании, может существенно уменьшить общий бюджет проекта и стоимость эксплуатации системы в дальнейшем.

5. Приглашать обученных и опытных интеграторов

Консультанты в области информационных технологий часто делают необоснованные заявления относительно их способности соответствовать требо-

ваниям клиента в области внедрения. Чтобы удостовериться в том, что системный интегратор действительно способен выполнить CRM-проект в срок и в рамках заданного бюджета, необходимо чтобы он был не только полностью обучен методологиям внедрения CRM, которую рассматривает компания, но и имел реальный опыт ввода этих систем в эксплуатацию.

Для того чтобы понять, что потенциальный интегратор соответствует этим требованиям, следует нанимать консультанта, сертифицированного производителями программного обеспечения. При привлечении сертифицированных консультантов, компания имеет дело со специалистами, которые могут переводить бизнес-требования на язык конфигурирования гораздо более эффективно, чем специалисты, не имеющие сертификатов. Они также могут предоставить гораздо более реалистичный прогноз относительно того, что потребует CRM-проект в смысле времени и бюджета. Еще одним моментом, заслуживающим внимания, является то, что новые версии CRM-систем выходят достаточно часто. Поэтому следует удостовериться, что приглашаемый консультант сертифицирован для внедрения современной версии.

6. Активно вовлекать будущих пользователей системы в процесс внедрения на ранних стадиях реализации проекта

Если конечные пользователи не вовлечены в проект, компания может получить систему, которая запутывает и является «чужой» именно для тех людей, которым она должна помочь. Необходимо полагаться на мнение конечных пользователей, а именно — сотрудников, отвечающих за обслуживание клиентов. Обычно, как только их знакомят со стандартными функциями продукта, они сразу могут сформулировать, какие изменения необходимо сделать, чтобы продукт был полезен и повысил эффективность их труда.

Интеграторы всегда стремятся создать настолько дружелюбный и интуитивно понятный интерфейс (внешний вид системы), насколько возможно. Но только конечные пользователи — сотрудники компании — могут сказать техническим специалистам, что является для них интуитивно понятным. Поэтому прежде чем проекты запускаются в эксплуатацию, проводят испытания с участием работников — будущих пользователей системы. Полученные у них комментарии являются основой для проведения изменений интерфейса. Даже когда модификации, сделанные в ответ на комментарии работников, минимальны, ощущение принадлежности к изменениям, происходящим в компании, может существенно повысить энтузиазм пользователей.

7. Инвестировать в обучение пользователей

Проведение обучения пользователей системы — еще одно критически важное условие успеха внедрения. Обучение не должно проходить после того, как проект уже завершен. Более того, оно заключается не в демонстрации возможностей программного обеспечения, а призвано показать пользователям, как эффективно можно выполнять их бизнес-задачи с помощью CRM-системы.

Принимая во внимание то, что внедрение CRM часто приводит к изменениям бизнес-процессов компании, обучение конечных пользователей должно также быть сфокусировано на «управлении изменениями». Сотрудникам необ-

ходимо понимать, как новые процессы и технология помогут компании предоставлять лучший сервис клиентам. Если персонал понимает, как система поможет работать более эффективно, добиваться лучших результатов, он будет готов ее использовать. Но для того, чтобы получить поддержку пользователей, компания должна вовлекать их в проект с самого начала, начиная с разработки решения.

8. Использовать пошаговый график проекта

Большинство успешных CRM проектов следуют пошаговому графику внедрения. В России данное обстоятельство объясняется в основном ограниченным бюджетом компании, не достаточным для единовременного внедрения полнофункциональной CRM. Каждый этап при этом сфокусирован на достижение определенных промежуточных целей.

Внедрение может быть разбито на этапы по целевым группам пользователей. Например, можно начать с департамента, который испытывает наиболее острую проблему и нуждается в ее решении. Это может быть также отдел, проявляющий особый энтузиазм по отношению к идеям CRM. Может быть зона деятельности компании, в которой руководство хотело бы как можно быстрее получить возврат вложенных средств, или зона деятельности, которая быстрее других получит преимущества от использования CRM без дополнительной адаптации программного обеспечения. Можно также использовать комбинацию некоторых или всех вышеперечисленных целевых групп.

Начало проекта часто представляет собой внедрение неадаптированных стандартных функций. Например, в Российской практике внедрение CRM часто начинается установки call-центров. Так, в начале 2001 года в «Альфа-Банке» начал работу call-центр — автоматическая справочная по пластиковым картам, позволяющая клиентам в автоматическом режиме получать информацию о состоянии карточных счетов, а также информацию обо всех видах услуг по пластиковым картам «Альфа-Банка». На настоящий момент внедрены дополнительные функции, такие как срочное блокирование карты в автоматическом режиме и получение выписок по карточным счетам. Создание call-центра позволило ему выйти на качественно новый уровень обслуживания клиентов с использованием различных каналов связи (телефон, факс, электронная почта). В настоящее время завершено внедрение более полной версии «Электронный банк», основанной на системных решениях CRM.

С помощью пошаговых графиков можно проверить новые идеи, появившиеся по ходу внедрения, без значительного риска, использовать отзывы пользователей, которые уже работают с системой, на следующих этапах проекта, а также предупредить повторение ошибок, сделанных в начале пути.

9. Измерять, оценивать, анализировать результаты внедрения

Когда CRM-система введена в эксплуатацию, компании необходимо проводить мониторинг и оценку эффективности ее использования, стремясь постоянно улучшать производительность. Те, кто, получает наибольшие результаты от использования CRM, формулируют количественные критерии эффективно-

сти бизнес-процессов, с помощью которых оценивают результативность использования системы в этих бизнес-процессах.

Интеграторы должны проводить периодические опросы своих заказчиков с целью определить, как внедренное CRM-решение влияет на их поведение. Проводя такие опросы, лучше использовать независимые компании. Это поможет не только задействовать более опытные ресурсы, но также улучшить качество анализа получаемой в результате опросов информации. Наконец, следует сообщать результаты оценки эффективности работы CRM всем сотрудниками компании, которые так или иначе используют систему.

Каждая компания уникальна и вынуждена адаптировать системы CRM к своим собственным нуждам. Не существует стандартных CRM-решений, одинаково подходящих всем. Заинтересованные во внедрении руководители компаний все активнее проявляют интерес (и это подтверждается исследованиями диссертанта) к общим фундаментальным правилам, применимым для планирования и реализации любых CRM-программ. Реализация представленных методов, уменьшающих риски внедрения, требует особой компетенции в области планирования.

11.3. Организация процесса планирования внедрения CRM

Опираясь на мировой опыт и учитывая российские особенности, можно выделить следующие основные этапы внедрения эффективной системы взаимодействия с клиентами с клиентами с использованием технологий CRM (см. рисунок 11.1 [1]).

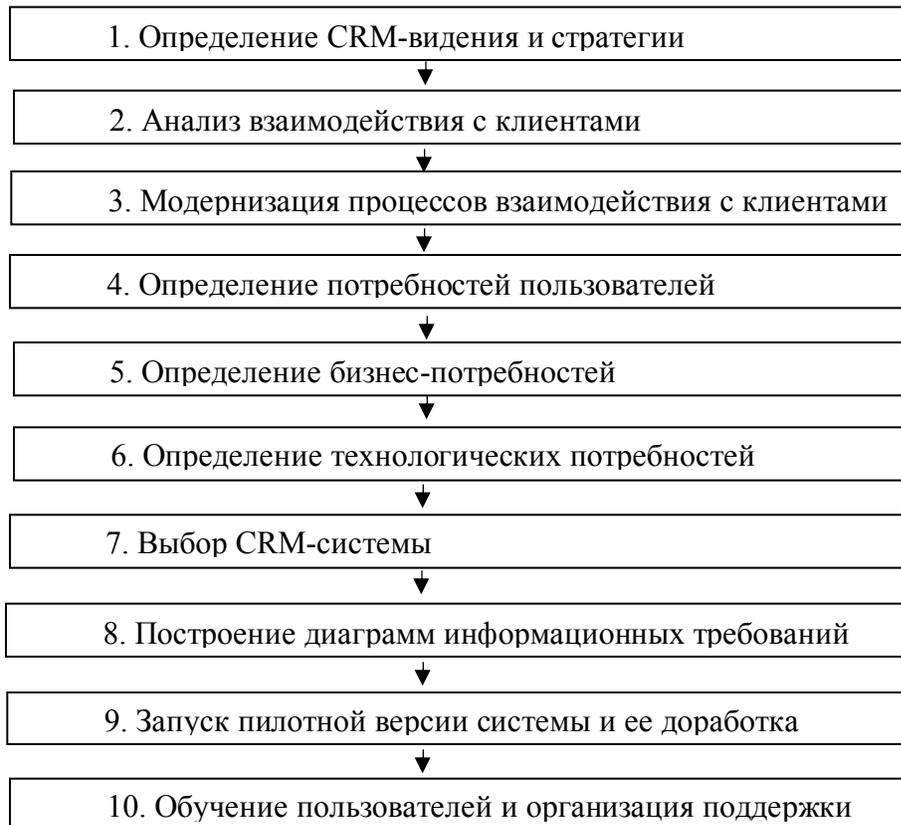


Рисунок 11.1. Основные этапы внедрения CRM

Этап 1. Определение CRM-видения и стратегии

Чтобы определить потребности бизнеса, которые необходимо удовлетворить с помощью CRM, необходимо начать с четкого обозначения целей. В бизнес-плане должен быть описан вклад новой системы в успех компании в области повышения дохода и прибыльности, а также снижения затрат.

Важно, чтобы все в компании знали, что принята стратегия, ориентированная на клиента, изменяющая культуру организации, в которой все отделы начинают работать как одна команда, в едином информационном и функциональном пространстве.

Новое видение необходимо нацелить на создание такой бизнес-модели, при которой доступ клиента может осуществляться в режиме 24x7 и в любой удобной ему форме. Это означает, что потенциальный потребитель должен иметь возможность доступа к компании по различным каналам: по телефону, обычной и электронной почте, факсу, Интернету или через личный контакт. CRM объединяет все эти взаимодействия.

Лучше всего CRM-стратегия работает, когда используется сегментация клиентов, основанная на их ценности для компании. В условиях ограниченных ресурсов экономический эффект от сервиса может достигаться, только если взаимодействие осуществляется с учетом их значимости для компании.

Этап 2. Анализ взаимодействия с клиентами

Все виды контактов анализируются с точки зрения нагрузки конкретных менеджеров для того, чтобы разработать такой процесс взаимодействия, который будет эффективным для каждого. Анализ нужно использовать для определения состава и конфигурации функциональных модулей системы CRM, необходимых для различных структурных подразделений предприятия.

Анализ также должен включать определение специфических потребностей различных групп пользователей. Например, для партнеров и потребителей нужно разрабатывать различные стратегии взаимодействия. Отдельно необходимо оценить, какое количество «анонимных клиентов» имеется у компании. Последнее время клиентами многих компаний являются наборы анонимных цифровых записей, постоянный поток электронных транзакций без лиц и имен, даже в тех случаях, когда транзакции происходят лицом к лицу. Компании, желающие поддерживать более тесные отношения с клиентами, не имеют информации, которая позволила бы создавать информативный профиль своих клиентов или их семей. Не обладая знаниями о клиентских предпочтениях, поведении и прошлых контактах, невозможно предвидеть требования клиентов, предоставлять им адекватные услуги или устанавливать взаимовыгодные отношения.

Анализ потребностей неизбежно обнаружит разрыв между существующими процессами и услугами организации и тем, что клиенты от нее ожидают. Для того чтобы CRM-системы принесли пользу, нужно реорганизовать бизнес-процессы для устранения выявленного разрыва.

Этап 3. Модернизация процессов взаимодействия с клиентами

Большинство способов взаимодействия с клиентами включает в себя множество процессов, функций и каналов связи. Как правило, для внедрения эффективной CRM-стратегии необходима их реорганизация и модернизация. На данном этапе также нужно провести анализ значимости процессов для правильной расстановки приоритетов и последовательности модернизации. Анализируется каждый контакт с клиентом и процесс всех его покупок. Выявляются узкие места, причины задержек и ошибок, просчеты в организации взаимодействия.

Затем строятся и документируются модели процесса взаимодействия «как есть» и «как должно быть». В данном случае акцент делается на упрощение путей контакта, исключение «человеческого фактора» через использование таких возможностей CRM как, например, самообслуживание клиентов, использование единого хранилища данных для всех отделов компании, создание базы знаний о клиентах.

Этап 4. Определение потребностей пользователей

Для успешного внедрения CRM-стратегии необходимо, чтобы каждая функция системы была оценена с точки зрения потребностей пользователей. Для большей эффективности могут привлекаться специалисты из предметной области. На данном этапе также используются модели «как есть» и «как должно быть». При этом для каждого типа пользователей анализируется и документируется потребность в конкретной информации, доступ к данным, наличие продуктов, кредиты, выписка счетов, удовлетворенность, доставка, отслеживание, последовательность запросов, обходные пути, сбои, удобство интерфейса. Обычно для определения пользовательских потребностей используются специально структурированные опросные листы. Главная цель этапа - сделать так, чтобы процесс взаимодействия был максимально удобен тем, кто его осуществляет.

Этап 5. Определение бизнес-потребностей

Основная цель этапа — максимально эффективно использовать возможность CRM выявлять высоко-прибыльных клиентов и предоставлять им требующиеся услуги на высоком уровне. CRM-система может отслеживать доступ клиентов, маршрут доступа к информации и службам, постановку в очередь, персонификацию контакта, индивидуальные предпочтения, историю клиента (покупки, услуги, обращения в службу поддержки). Ценным клиентам система может предоставлять особое обслуживание — приоритетную очередь, направление к высоко квалифицированным специалистам, более персонализированный сервис. Также возможно объединение пользовательской информации из различных каналов взаимодействия. После определения бизнес-требований можно расставлять приоритеты во внедрении функциональных блоков CRM, основываясь на технической сложности и влиянии на эффективность бизнеса.

Этап 6. Определение технологических потребностей

Технологическая основа эффективного CRM - единая интегрированная оперативная база данных для всех составных частей системы, используемых в процессе взаимодействия с клиентами. Данный этап особенно важен, поскольку

для многих компаний именно интегрирование большого числа всевозможных наследованных систем и баз данных становится главной технологической проблемой. Эффективная CRM-стратегия подразумевает, что все пользователи системы и все службы используют единый источник данных. А этот источник имеет:

- хорошую пропускную способность для передачи больших объемов информации;
- мощные рабочие станции для обработки больших объемов информации и большого количества запросов клиентов;
- веб-инфраструктуру, предоставляющую удобный интерфейс для клиентов в любой географической точке в любой момент времени;
- компьютерную телефонию для снижения стоимости удаленного обслуживания клиентов по телефону и интеграции с другими каналами;
- развитые средства самообслуживания для удобства клиентов.

Этап 7. Выбор CRM-системы

При выборе CRM-системы необходимо учитывать следующие критерии:

- *Наличие представительства компании-производителя в России*, что означает заинтересованное внимание производителя к национальному рынку, которое может выражаться в специальной ценовой политике, в создании специальных отраслевых пакетов, в наличии поддерживаемой производителем русификации, в оперативном реагировании на возникающие проблемы, требующие вмешательства специалистов производителя.

- *Ценовая политика*, которая является одним из наиболее значимых факторов в России. Следует помнить о том, что стоимость лицензий на программный продукт — это лишь часть общей стоимости проекта внедрения, и нередко — меньшая. Важно помнить о стоимости технической поддержки и получения обновленных версий продукта.

- *Наличие русскоязычного интерфейса*. Вследствие того, что CRM-система — продукт массового использования на предприятии, наличие русскоязычного интерфейса является обязательным. Это может оказаться важным, как при смене компании-подрядчика, так и с точки зрения последующих закупок дополнительных модулей у сторонних компаний.

- *Наличие сопутствующих продуктов*. Принято, например, считать, что связка ERP+CRM от одного производителя обладает существенно большей эффективностью и меньшей стоимостью, чем интеграция двух различных продуктов.

- *Имидж марки производителя на рынке*. Несмотря на известную молодость российского рынка CRM-решений, существует имидж конкретной марки, который в большей степени определяется двумя факторами — имиджем данной марки на Западе, и имиджем компании, которая продвигает продукт в России.

Этап 8. Построение диаграмм информационных требований

После определения пользовательских и бизнес-требований, а также выбора CRM-системы следует один из основных этапов для подобных проектов — формализация информационных требований. В современных условиях очень

важно, чтобы все системы в организации использовали единое хранилище данных — иначе невозможно будет гарантировать, что клиент получит одинаковую информацию об одном и том же из различных каналов или отделов - что недопустимо. Также не должно быть неточностей и задержек в работе с информацией через разные каналы для сотрудников различных отделов, дилеров, поставщиков. В сложной многоканальной информационной системе только единый источник информации может гарантировать непротиворечивость данных. Для этого необходимо четко формализовать весь процесс взаимодействия с клиентами.

Этап 9. Запуск пилотной версии системы и ее доработка

Успех CRM-стратегии зависит от эффективного использования системы. Поэтому крайне важно, чтобы использовался весь потенциал системы. Это намного проще сделать, если пользователи вовлечены в каждую стадию процесса внедрения и тестирования CRM. Тестирование начинается с оценки эргономичной и функциональной эффективности пользовательского интерфейса и окружения. Затем создается специальная тестирующая группа, которая использует пилотную версию для взаимодействия с реальными клиентами. Пользователи выполняют как специальные тестовые задачи, так и используют систему в реальных жизненных условиях. Во время тестовой эксплуатации происходит диалог между пользователями и ИТ-специалистами, участвующими во внедрении. Обмен мнениями позволяет реализовать в системе ожидания всех вовлеченных в него сторон.

Этап 10. Обучение пользователей и организация поддержки

Для того чтобы обучение было эффективным, повысило навыки и знания пользователей, оно должно проходить по специальной программе. Программа должна иметь расписание с контрольными точками, тренингами, демонстрациями и практикой, обеспечивающей быстрое освоение нового. На протяжении всего обучения оцениваются профессиональные навыки пользователей и эффективность их работы. Постепенно, в процессе тренингов должно снизиться среднее время обработки заявки и время задержек, повыситься удовлетворенность клиентов. Чтобы усилить и закрепить эти перемены необходима эффективная многоканальная система поддержки пользователей.

Очевидно, что, находясь в условиях развивающегося электронного бизнеса, компании могли бы обеспечивать себе успех в конкурентной борьбе эффективной высокоинтегрированной CRM-системой. Однако возникает вопрос, кто конкретно в компании ответственен за принятие решения о внедрении, и кто будет осуществлять контроль и координацию деятельности всех вовлеченных в процесс участников.

Логично предположить, что владельцы компаний и высшее руководство могут и должны формулировать цели и задачи внедрения CRM-системы. Опыт внедрения любых проектов, требующих коренной перестройки бизнес-процессов и затрагивающих интересы большинства сотрудников компании, показывает, что без активного участия высшего руководства в лице президента или генерального директора внедрение CRM не бывает успешным.

Попытка перепоручения ответственности за внедрение заместителю или руководителю отдела автоматизации, не подкрепленная реальными полномочиями, обрекает проект на провал, поскольку успешное внедрение CRM требует изменений практически во всех ключевых подразделениях компании.

Внутренними условиями, позволяющими рассчитывать на успешное внедрение системы, являются: наличие долгосрочной стратегии развития компании, практика формального описания существующих бизнес процессов и документооборота (очень полезным является опыт внедрения сложных автоматизированных систем), размер компании и сложность модели продаж, и, конечно, возможность финансирования дорогостоящего проекта.

Размер компании имеет большое значение. Крупные компании обычно имеют сложную организационную структуру, часто территориально распределенную, и сложные модели продаж, которые постоянно развиваются и совершенствуются. При этом сложность и трудоемкость проекта существенно возрастает, что также выявляет потребность в консалтинге.

Маловероятно, что существует готовая CRM-система, которая без модификации, «как есть» может быть внедрена на корпоративном уровне в российской компании. Тем не менее, большинство западных производителей и их российских партнеров продолжают «продвигать» свои решения как универсальные и несложные для внедрения. Такое теоретически возможно только для компаний, которые относят к разряду от малых до средних, в которых, с большой долей вероятности, имеется простая модель продаж и типовая организационная структура. Для всех остальных компаний внедрение готового решения представляется практически невозможным.

11.4. Внедрение CRM-системы с помощью консультанта

Очень трудным для владельцев и руководства российских компаний является принятие решения о привлечении бизнес консультантов для работы над любым проектом, в том числе и для работы над проектом по внедрению CRM. Часто это рассматривается как лишняя статья расходов. Тем не менее, обладающий уникальным опытом консультант, поможет владельцам и руководству выработать стратегию изменений к лучшему, сделать процедуры максимально ориентированными на клиента, что, в конечном счете, и является основной целью внедрения CRM-системы.

Привлечение бизнес-консультанта до начала реализации проекта имеет **следующие преимущества.**

1) Прежде всего, это позволяет руководству компании уточнить цели проекта, потому что под CRM могут подразумевать разные технологии: call-центр, систему автоматизации процесса продаж, аналитическую подсистему для обработки исторических данных о клиентах.

2) Бизнес консультант может и должен провести независимый бизнес аудит текущей ситуации. Поскольку CRM — это не только программное обеспечение, но также бизнес процессы и люди, то бизнес-аудит может показать, что требуется существенная перестройка работы всех подразделений компании, и это может потребовать гораздо больше сил, времени и средств для внедрения

полномасштабного решения. Данное обстоятельство дает руководству возможность еще раз взвесить все «за» и «против» до начала проекта.

3) Необходимо помнить, что внедрение CRM серьезно изменяет поведение и мотивацию сотрудников. Независимость консультанта дает ему возможность конструктивно обсуждать сложные «политические» проблемы и пути их решения внутри организации, как до, так и после начала проекта.

4) Накопленный опыт и знание современных технологий позволяет бизнес-консультанту реально оценить сложность перехода и интеграции существующих систем автоматизации, используемых в различных подразделениях компании к новым технологиям и системам.

5) На основе результатов аудита и с учетом поставленных руководством целей, консультант должен сформировать концепцию и график реализации проекта, указав основные этапы, ожидаемые результаты, сроки, ориентировочную стоимость и планируемый срок окупаемости, исходя из реального проектного опыта. При этом очень важно, чтобы этапность работ позволяла получить положительные результаты от внедрения системы или ее частей как можно раньше, что позволит существенно улучшить отношение к проекту, как рядовых сотрудников, так и руководства компании. Наиболее типичными этапами, имеющими разумную сложность и способными принести конкретную пользу, являются: оптимизация процедур на существующем программном обеспечении, установка универсального CRM и постепенная инсталляция дополнительных (если необходимо) модулей системы с адаптацией под конкретного пользователя.

6) Проект не заканчивается после сдачи системы в эксплуатацию. Консультант должен предложить систему регулярных тренингов для персонала различных категорий, чтобы обеспечить преемственность знаний при перемещениях сотрудников.

Что касается выбора поставщика решения, как правило, независимый бизнес-консультант знаком с несколькими CRM-системами. Это позволяет ему избежать зависимости от возможностей только одного решения или поставщика, а также сформировать объективное техническое задание на внедрение, наиболее полно удовлетворяющее поставленным целям. Затем он поможет организовать объективное рассмотрение выбора из поданных предложений поставщиков различных систем.

Некоторые российские компании — поставщики CRM-решений декларируют возможность проведения «независимого» бизнес-аудита текущей ситуации, однако опыт показывает, что такой «аудит» существенно сужает (до одного решения) возможность объективного выбора системы. При этом проведение тендера на поставку системы становится просто излишним.

Необходимо также помнить, что возможность физической интеграции данных из различных компьютерных систем организации является одним из ключевых факторов успеха проекта внедрения. Поскольку CRM-системы используют новейшие технологии, скорее всего, они будут мало совместимы с уже установленными системами. Как правило, знаний, навыков и свободного

времени технического персонала компании бывает недостаточно для качественного проведения таких работ. Поэтому, скорее всего, в проекте потребуется участие системного интегратора для решения проблемы адаптации уже существующих вычислительных комплексов, сетей, систем и баз данных к новым программным обеспечениям. В России большинство поставщиков CRM являются системными интеграторами или их дочерними компаниями, поэтому выбор интегратора после выбора поставщика обычно происходит «автоматически» [1].

Контрольные вопросы:

1. Назовите предпосылки к внедрению CRM-системы.
2. Перечислите основные функции CRM-системы.
3. Какие наиболее распространенные проблемы внедрения CRM-систем?
4. Расскажите об основных этапах процесса планирования внедрения CRM.
5. Какие основные преимущества привлечение бизнес-консультанта до начала реализации проекта по внедрению CRM- системы?
6. После того как Вы передали клиенту заключительный отчет по проекту, он сказал, что Ваш проект хорош, но это совсем не то, что он ожидал. Является ли это проблемой? Как бы Вы отреагировали? (Подумайте, какие вопросы Вы могли бы задать клиенту).
7. Какими критериями Вы будете руководствоваться, чтобы решить, увенчался консалтинговый проект успехом или нет?

ТЕМА 12. ТАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ ДЛЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

Репутация и сила бренда играют очень большую роль. Еще никого не уволили за выбор компьютеров IBM или приглашение консультантов из Boston Consulting Group.

Никто и никогда не считает такой шаг ошибкой
Маккенна

12.1. Постановка системы маркетинга в консалтинговой компании

В целом консалтинговые компании не проводят активные маркетинговые программы, редко дают рекламу, не проводят промоакций. При этом почти все сделки по продаже услуг заключаются консультантами и руководителями, а не маркетологами. Более того, большая часть клиентов приходит по рекомендац-

ям существующих клиентов, и кажется, что этим процессом нельзя управлять с помощью маркетинговых программ. Многие инструменты маркетинга, за которые традиционно отвечают маркетологи, как то: «холодные» звонки и рассылки предложений, реклама, PR, изготовление визиток и брошюр, поддержание сайта, напрямую не приносят заказов. Отсюда напрашивается вывод, что маркетологи в консалтинговом бизнесе не нужны вовсе. При этом часто ссылаются на практику McKinsey или BCG, у которых нет штатных маркетологов.

Во многих российских компаниях основными и самыми лучшими продавцами являются собственники (партнеры) компании. Именно они делают главные продажи, посвящая им львиную долю своего времени, выступая на семинарах, публикуя статьи, встречаясь с перспективными клиентами. Обычно в такой ситуации оказываются именно консалтинговые компании, где покупают возможности людей, в отличие, например, от аудиторских, где покупают технологии и покупка услуг часто носит регулярный и обязательный характер. Такое положение вещей по развитию практики имеет серьезные **недостатки**:

- 1) В случае если кто-то из ведущих продавцов перестанет заниматься своим бизнесом (уйдет на пенсию, перейдет в реальный сектор, продаст компанию), можно прогнозировать резкое уменьшение заказов.
- 2) Время этих специалистов ограничено, они физически не могут работать больше 12 часов в день.

Для небольших компаний такая ситуация чрезвычайно опасна. Поэтому консалтинговые компании начинают активно привлекать в свой бизнес специалистов по маркетингу.

12.2. Маркетинговое подразделение консалтинговой компании

Структура и численность маркетингового подразделения определяются типом предоставляемых услуг и размером компании. В общем виде маркетинговый персонал компании может быть разбит по нескольким принципам:

- функциональное разделение (деление специалистов в зависимости области маркетинга, за которую они отвечают);
- по виду оказываемых услуг (персонал отвечает за маркетинг отдельных видов услуг);
- по типам потребителей (государственные, частные, российские, иностранные).

Примерная структура маркетингового подразделения с указанием выполняемых им функций представлена в таблице 12.1 [8].

Таблица 12.1

Структура маркетингового подразделения консалтинговой компании

Отдел	Выполняемые функции
Отдел Аналитики	<ul style="list-style-type: none"> - анализ внешних возможностей для оказания услуг, - анализ и отслеживание информации о существующих клиентах, - анализ конкурентов и сегментирование рынка, - выявление потребности в новых услугах, - подготовка к участию в публичных мероприятиях, - отслеживание проводящихся тендеров, конференций и семинаров и др.

Отдел Промышленности в Интернет	<ul style="list-style-type: none"> - наполнение сайта, его позиционирование в Сети, - проведение форумов и участие в них, в том числе и чужих, - добавление ссылок в каталоги и поисковые машины и др.
Клиентский отдел	<ul style="list-style-type: none"> - координация участия консультантов в маркетинговых программах, - взаимодействие со СМИ (комментарии, статьи, интервью, участие в рейтингах, пресс-релизы), - подготовка и печать презентационных материалов — брошюр, буклетов, визиток, - подготовка консультантов к выступлению на собраниях клиентских сообществ, - оценка эффективности каналов коммуникаций и др.

Для организации управленческого цикла работы департамента взаимодействия с клиентами необходимо закрепить сформированный перечень функций и задач за отделами и позициями, а также прописать регулярные процедуры контроля. Для этого стоит составить **сетевой план-график деятельности отдела маркетинга** со всеми предполагаемыми событиями и действиями, их сроками, ответственными за исполнение и требуемыми ресурсами. Такой план-график позволит правильно планировать свои маркетинговые ходы и последовательно добиваться требуемых результатов.

Мотивация консультантов на участие в маркетинговых программах

Консультанты обычно не мотивированы на участие в маркетинговых программах и рассматривают их как дополнительную нагрузку. Чтобы изменить такое положение вещей, компании необходимо изменить систему мотивации. Мотивация может быть как положительной, так и отрицательной:

1) Положительная мотивация. Необходимо установить минимальную норму часов, которые консультант должен уделить маркетингу. Компании могут оплачивать это время как время, потраченное на работу с клиентами. При этом консультант должен предоставить отчет о том, на что он потратил эти часы. Следует разработать специальные программы поощрения. Например, раз в год поощрять тех консультантов, кто написал большее количество статей, выступил на большем количестве конференций и семинаров и т.д. Необходимо заниматься внутренним маркетингом, убеждая, что участие в маркетинговых программах выгодно не только компании, но и лично консультантам (персональный маркетинг). Написав статью, книгу, приняв участие в проведении публичного исследования, консультанты записывают это еще и в свой актив (резюме).

2) Отрицательная мотивация. Компании могут рассматривать участие консультантов в маркетинговых программах как часть аттестации. Чем выше позиция, тем больше времени консультант должен уделять развитию бизнеса. В случае если консультант не участвует в маркетинге, путь наверх ему может быть закрыт.

Оценка работы маркетолога

Клиентами маркетолога являются консультанты, а потому именно они должны оценивать его работу. Необходимо ежеквартально проводить опрос среди ведущих консультантов (продавцов) с целью определения уровня их

удовлетворенности маркетинговой поддержкой. Можно задавать всего четыре вопроса, предложенных Игорем Манном в книге «Маркетинг на 100%»:

1. Как Вы оцениваете работу маркетолога за последний квартал (по пятибалльной шкале, пять — максимум)? И почему такая оценка?
2. Что положительное вы бы больше всего отметили в работе маркетинга?
3. Что не удастся, не сделали («узкие места»)?
4. Что надо сделать срочно? Срочно! Срочно!

Для большей объективности опрос стоит проводить независимому консультанту или сотруднику отдела кадров. Результаты такого опроса должны стать основанием для вознаграждения маркетолога.

Помимо этого можно оценивать количество проведенных семинаров, опубликованных статей, заработанных упоминаний в СМИ и т.д.

Стоит отметить возможный набор показателей, характеризующих эффективность маркетинговых программ для компании в целом:

- уровень рентабельности продаж;
- объем продаж на одного клиента;
- доля расходов на маркетинговые программы в объеме продаж;
- удельные расходы на привлечение одного клиента;
- соотношение новых и старых клиентов за период.

Помимо приведенных выше показателей очень важными с точки зрения управления маркетинговыми усилиями являются следующие:

- общее количество неоплаченных часов, потраченных на маркетинг всем персоналом компании;
- доля выигранных тендеров, в которых участвовала компания;
- какой процент прибыли приходится на клиентов, которые никогда не работали с компанией ранее;
- какой процент прибыли приходится на те услуги, которые компания не оказывала ранее;
- какой процент заказов от общей суммы потребляемых услуг данного вида клиенты отдадут компании.

12.3. Каналы привлечения заказов от существующих клиентов

Традиционно клиенты консалтинговых компаний проявляют достаточно высокую лояльность, которая, с точки зрения маркетинга, является весьма ценным качеством. Тем не менее, уровень лояльности значительно колеблется в зависимости от вида консалтинга и типа решаемых проблем (см. табл. 12.2 [8]).

Таблица 12.2

Соотношение числа новых и лояльных клиентов консалтинговых компаний

Вид консалтинга	Доля новых клиентов (%)	Доля лояльных клиентов (%)
Обязательный аудит	15-20	80-85
Управленческий консалтинг	60-70	40-30
Независимая оценка	40-50	50-60

При этом важно отметить, что повторные заказы не всегда достаются консалтинговой компании автоматически. Завоевание лояльности — это процесс, требующий определенных усилий со стороны консалтинговой компании

Общепризнано, что привлечение новых клиентов всегда обходится компании гораздо дороже, чем удержание тех, кто уже пользовался когда-либо ее услугами. В классическом маркетинге считается, что затраты на привлечение нового клиента в пять-семь раз превышают затраты на удержание уже имеющегося. По мнению авторов, для консалтинга эти цифры могут быть еще выше.

Лояльных клиентов отличает меньшая чувствительность к ценам, т.к. консалтинговая компания уже однажды доказала, что расходы на ее услуги окупаются. К дополнительным плюсам можно отнести и то, что лояльные клиенты позволяют компании прогнозировать свои финансовые потоки и таким образом снижать риски, связанные с неопределенным спросом. Они также распространяют положительную информацию о компании и потребляют смежные услуги. Важно и то, что самые значительные первоначальные затраты на привлечение клиентов амортизируются в течение всей работы с ними.

Инструментами для завоевания лояльности существующих клиентов могут служить следующие тактики:

1) Регулярные встречи партнеров и старших консультантов с клиентом. На таких встречах могут обсуждаться результаты внедрения рекомендаций консалтинговой компании, положение в отрасли, перспективы развития бизнеса клиента.

2) Отслеживание информации о рынках клиента и информирование его о новых возможностях и идеях. Для этого консалтинговой компании необходимо иметь подписку на отраслевые журналы, принимать участие в отраслевых выставках, конференциях и семинарах. Клиенты ждут от консультантов новых идей. Клиентам всегда интересно сравнение их компании с конкурентами и лучшими предприятиями из других отраслей. Они заинтересованы в информации о том, что делают конкуренты, почему они это делают и что им стоит делать в ответ.

3) Бесплатное участие во внутренних совещаниях клиента. Для лучшего понимания бизнеса клиента и демонстрации своей заинтересованности в развитии отношений консультанты могут предложить бесплатное участие во внутренних совещаниях, на которых можно продемонстрировать свою компетентность в решении конкретной проблемы. Учитывая отсутствие подобной практики в России, консультантам необходимо самим сделать первый шаг, предложив это своим клиентам.

4) Проведение «обратных» семинаров. В рамках проведения подобного рода семинаров клиент встречается с ведущими консультантами компании и рассказывает им о своих планах, проблемах предприятия, новых идеях развития. Мотивом клиента обычно служит то, что как руководителю компании ему зачастую не с кем обсудить перспективы развития своего бизнеса.

5) Участие представителей клиента в работе над проектом. Достаточно часто крупные консалтинговые компании привлекают к участию в работе над

проектом представителей клиента. Помимо того, что это позволяет с большей степенью вероятности рассчитывать на внедрение разработанных рекомендаций и более эффективную работу над проектом, консалтинговая компания, таким образом, создает внутри компании-клиента своего рода «группу влияния», знакомую с ее методами и подходами к работе. В случае возникновения новых задач члены такой группы будут иметь представление о возможностях и ограничениях консультантов, с которыми они работали в одной команде, что наверняка повлияет на их выбор.

б) «Экспорт» консультантов и взаимодействие с выпускниками. Под экспортом консультантов подразумевается сознательное поощрение консалтинговыми компаниями перехода консультантов на работу к своим клиентам и поддержка их дальнейшего продвижения внутри этих компаний. Персонал консалтинговой компании является главным, но при этом самым текучим ее активом (текучесть около 20%). Большинство консультантов часто рассматривают свою работу всего лишь как ступеньку в карьерной лестнице, ведущей к более прибыльным постам. В целом можно выделить три основные категории работодателей для бывших сотрудников консалтинговых компаний, а именно: предприятия реального сектора, конкурирующие консалтинговые компании, смежный сектор услуг (банки, инвестиционные компании). Во всех этих случаях бывшие сотрудники компании могут рассматриваться как источник рекомендаций.

С точки зрения развития бизнеса, наиболее ценны консультанты, перешедшие на работу к существующим и потенциальным клиентам. В будущем они становятся квалифицированными заказчиками услуг своей компании. Число партнерских связей растет как квадрат числа бывших сотрудников, работающих в фирмах-клиентах, и их повышения в корпоративной иерархии.

Однако и с остальными группами покинувших компанию сотрудников необходимо поддерживать связь. Учитывая, что консультанты по своей природе очень динамичные работники, в будущем даже те, кто сейчас работают у конкурентов, могут прийти уже как клиенты. Кроме того, все выпускники могут быть своего рода внешними консультантами, с которыми можно обсуждать новые идеи развития компании, а некоторых и привлекать на субподряд.

Среди западных компаний достаточно распространена практика, в рамках которой бывшие консультанты, занимающие значительные посты в компаниях из реального сектора, выступают перед молодыми консультантами, недавно пришедшими в консалтинг, рассказывая о своем опыте работы в компании и карьере вне ее. Такие встречи показывают молодым консультантам, что их может ожидать в будущем.

Таким образом, если компания существует уже несколько лет и у нее есть квалифицированные консультанты, перешедшие на работу в реальный сектор, стоит завести на сервере рубрику Alumni для отслеживания координат всех бывших сотрудников. Не стоит ограничиваться только созданием электронной базы данных. Наиболее успешные компании ежегодно проводят «встречи вы-

пускников» и периодически издают справочники с координатами всех когда-либо работавших в компании консультантов.

7) **Социальное взаимодействие с клиентами**, например посещение общих спортклубов, совместные обеды и пр., менее важно, чем внимательное отношение к бизнесу клиента. Всегда стоит поздравлять ключевых клиентов с днем рождения и праздниками. Лучше делать это не с помощью формальных открыток, а преподнося небольшие подарки, подходящие для данного клиента. Например, если ваш клиент увлекается рыбалкой, подарите ему годовую подписку на тематический журнал.

8) **Правило «дополнительной мили»**. Клиенты запоминают не просто хороший, а лишь исключительный сервис. За хороший сервис они заплатили, а потому законно его ожидают, но, если вспомнить формулу, предложенную Дэвидом Майстером: «Удовлетворение = то, что получено, минус ожидания», — то выходит, что клиенты должны получить больше, чем ожидали. В данном уравнении можно управлять двумя параметрами — «полученным результатом» и «предварительными ожиданиями». Добиться сверхудовлетворенности можно, либо сделав задание лучше (быстрее, дешевле), чем договаривались, либо искусственно занизив ожидания клиента в начале проекта.

Многие компании, пытаясь во что бы то ни стало продать свои услуги, делают серьезную ошибку. Изначально завышая ожидания клиента, давая ему трудновыполнимые обещания, они обрекают свой даже не самый слабый проект на неудачу.

Таким образом, управление ожиданиями клиента является ключевым моментом успеха любого консалтингового проекта. Именно поэтому важно перед началом проекта подробно договариваться о том, как будет измеряться его успешность в ходе проекта и по его окончании. Сделав немного больше того, что ожидал клиент, вы добьетесь его сверхудовлетворенности, а это и будет вкладом в создание его высокой лояльности. Необходимо всегда проходить вместе с клиентом эту «дополнительную милю», создавая почву для новых заказов.

Обобщая все вышесказанное, можно сказать, что консалтинговая компания всеми своими действиями должна добиваться такого положения вещей, при котором в случае возникновения у существующего клиента новой проблемы первым набранным им номером будет номер этой компании.

Однако далеко не каждый клиент требует к себе персонального отношения. В маркетинге консалтинговых услуг также действует закон распределения Парето «20/80», когда 20% заказчиков обеспечивают 80% прибыли компании. Маркетологам совместно с консультантами необходимо выделять ключевых клиентов и фокусировать на них все свои усилия.

Ключевыми могут считаться клиенты:

- величина заказов которых за прошедший период составила не менее ...
- с годовым оборотом не менее N\$;
- обладающие известной торговой маркой;
- имеющие обширные связи и авторитет в бизнес-среде.

Все неоплаченные затраты времени консультантов на взаимодействие с существующими клиентами должны рассматриваться как инвестиции в развитие отношений. Эффективность таких инвестиций во многом зависит от правильного выбора перспективных клиентов и тактики работы с ними.

12.4. Каналы привлечения новых клиентов

Несмотря на то, что уровень лояльности клиентов в консалтинге достаточно высок, вести и развивать бизнес только за счет повторных заказов практически невозможно. Поэтому компаниям необходимо заниматься привлечением новых клиентов, т.е. «вещанием» на широкую аудиторию.

Разделение всех маркетинговых тактик основано на трех простых принципах. Первостепенными являются те тактики, которые не декларируют, а демонстрируют компетентность. Такие тактики действуют на узкую целевую аудиторию и позволяют общаться лично, а не письменно. Представленная ниже таблица 12.3 [8] может быть использована для ранжирования всех маркетинговых тактик.

Таблица 12.3

Маркетинговые тактики привлечения новых клиентов

Канал коммуникации	Демонстрирует компетентность	Работает на узкую целевую аудиторию	Личное общение	Тип инвестиций	
				Временные	Финансовые
Выступления на собраниях потенциальных клиентов	+	+	+	+	-
Статьи в деловой прессе, комментарии к событиям	+	+	-	+	-
Публичные исследования и написание книг	+	+	-	+	-
Проекты Pго-вопо	+	+	-	+	-
Проведение небольших семинаров	+	+	+	+ (обычно компенсируются)	-
Прямая рассылка предложений, «холодный» обзвон	-	+	-	+	+
Издание собственных информационных бюллетеней	+	-	-	-	+
Спонсорство	-	-	-	-	+
Участие в выставках	-	-	-	+	+
Реклама	-	-	-	-	+
Рекламные материалы	-	-	-	+	+

Здесь же следует отметить необходимость фокусирования тактик на отобранных сегментах, которые в пределе могут состоять даже из одного предприятия. Общее правило фокусирования гласит: «Лучше уделить больше внимания небольшой, специально отобранной группе клиентов, чем немного внимания большому кругу клиентов». Чем шире сегмент, на который пытается вещать компания, тем больше ей понадобится средств и времени, чтобы обратить на себя внимание нужных клиентов.

Оценка эффективности работы тактик вещания

Для корректировки своих маркетинговых усилий необходимо отслеживать эффективность работы каналов, что, однако, не всегда возможно, т.к. ни один канал сам по себе не работает. Часто даже сами клиенты могут назвать только последнее воздействие, приведшее к заказу, например участие в семинаре, проводимом компанией, забывая о том, что до семинара прочитали статью, зашли на сайт, услышали выступление сотрудников компании на конференции. Тем не менее, компания всегда может довольно определенно судить о потраченных на проработку каждого канала ресурсах, среди которых следует выделить следующие:

- оплата времени консультантов, участвующих в маркетинге (написание статей, выступления на собраниях клиентских сообществ);
- оплата внешним поставщикам (реклама, изготовление сайта, брошюр);
- оплата времени маркетолога (организация маркетинговых программ).

Учитывая ограниченность ресурсов любой компании, рекомендуется сосредоточиться на нескольких первичных тактиках, концентрируя все свои усилия на выбранной аудитории. Если компания будет выступать на конференции, посвященной металлургии, писать статьи о проблемах в сельском хозяйстве и проводить исследование о деятельности аэропортов, это будет размытием фокуса и не принесет нужного результата.

12.5. Развитие торговой марки консалтинговой компании

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 обслуживать самый дешевый ценовой сегмент, постоянно балансируя на грани банкротства. Именно поэтому вложения в марку необходимо рассматривать как первоочередные. Инвестиции в торговую марку требуют терпения, но 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 можно быстро потерять. Многие исследования показывают, что знакомое имя и марка для корпоративных покупателей существенно важнее цены.

Наличие сильной торговой марки позволяет компании:

- устанавливать более высокие цены. Час работы партнера PwC стоит около \$500, тогда как максимальные ставки ведущих российских аудиторских компаний не превышают \$100;
- расширять спектр услуг под одной маркой. Так действуют аудиторские компании, добавляя консалтинговые услуги в свой портфель;
- более дешево получать услуги поставщиков. Компаниям, имеющим первоклассный бренд, 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 четверки», не оплатив их гонорар. Однако если услуги оказывает небольшая малоизвестная компания, то клиенты

могут небрежно отнестись к счетам, задерживая их оплату, а в худшем случае — не оплачивая их вовсе.

Создание сильного бренда начинается с создания неповторимого оригинального образа вашей компании, который может выражаться в логотипе, слогане, корпоративных стандартах оформления документов, наборе историй, связанных с компанией.

1) разработка слогана. Консалтинговые компании традиционно уделяют меньше внимания слоганам, так как их им заменяют сформулированные миссии и цели. Так, ведущие мировые консультационные компании, такие как McKinsey и BCG, не имеют слоганов. Тем не менее, у многих фирм слоганы все же есть. Например, у PwC: «Давайте работать вместе, и мы изменим мир», у Accenture: «Ваш бизнес может быть интереснее». В слогане Deloitte&Touche — «Способствовать успеху наших клиентов и наших сотрудников» — впервые прозвучала идея важности профессионального развития сотрудников компании. Это дает основания полагать, что компания уделяет много внимания внутреннему маркетингу. Разработанный слоган может со временем меняться. Так, слоган Ernst& Young эволюционировал от первоначального «Идеи, решения, результаты» к сегодняшнему «От идеи к результату», а слоган K&G Profit Technology — от «Эффективные решения, реальные результаты» к нынешнему: «Искусство управлять». В целом слоган должен отражать специализацию компании, работать на ее позиционирование в умах клиентов.

2) корпоративные документы. Внешний вид документов, выходящих из консалтинговой компании, почти так же важен для восприятия качества их услуг, как и качество упаковки на товарных рынках. У консалтинговой компании 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. Несмотря на существование автоматических редакторов, проверяющих орфографию, ошибки в отчетах и даже маркетинговых материалах все равно появляются. Такие ошибки всегда будут замечены клиентами и могут испортить впечатление даже от прекрасно сделанной работы. Проследите, чтобы не только бумажные, но и электронные письма всегда были на фирменных бланках. Это не сложно реализовать в стандартных почтовых программах.

3) набор историй, связанных с компанией. Успешные компании имеют свои корпоративные истории, подчеркивающие их лучшие стороны. Например, компания PwC с удовольствием рассказывает, что ее первый офис был открыт в России еще в 1913 году, а среди ее клиентов были крупнейшие предприятия обеих столиц. В McKinsey вам расскажут, что они консультировали американское правительство по вопросам создания НАСА, Ватикан — по вопросам финансов и ООН — по вопросам стратегии. Что выплаты консультантам компании не зависят от стоимости проекта, над которым они работают, и поэтому все проекты выполняются на одинаково высоком уровне. Такие истории подтверждают солидность компании и качество ее услуг. Компанию Bain из-за ее

строжайшей политики конфиденциальности называют еще «КГБ среди консультантов».

Специфика торговых марок консалтинговых компаний

Торговые марки консалтинговых компаний имеют свою специфику, отличающую их от марок товаров. Среди таких специфических черт можно выделить следующие:

1) Низкая ликвидность. В отличие от торговых марок других компаний, торговую марку консалтинговой компании невозможно продать.

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.

2) 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 бренд. 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 Fairfield Inn и Marriott ориентированы на разных потребителей, при том, что обе эти сети имеют единого собственника.

3) Единство владения. В силу специфики природы собственности бизнеса, основанного на партнерстве, владельцы консалтинговой компании не могут одновременно владеть несколькими брендами, как это делается в продуктовых фирмах. Невозможно представить себе ситуацию, когда партнер (совладелец) PwC одновременно является партнером (совладельцем) KPMG.

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

5) Единая глобальная марка. 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.

6) Длительность жизненного цикла торговой марки не зависит от длительности жизненного цикла услуг, которые предоставляет компания. Компания может менять содержание своего портфеля услуг, исключая старые

услуги и добавляя новые. При этом она всегда будет работать под единым брендом.

Выбор названия торговой марки

Все названия консалтинговых компаний можно разделить на названия, производные от имен создателей, названия-описания, названия-инновации и названия, связанные с материнской компанией. В таблице 12.4. [8] указаны основные виды названий консалтинговых компаний с примерами.

Таблица 12.4

Виды названий консалтинговых компаний

Названия, производные от имени создателей	Названия-аббревиатуры	Названия-описания	Названия, связанные с материнской компанией	Названия-инновации
Deloitte&Touche	BCG (The Boston Consulting Group)	Современные бизнес-технологии	РОЭЛ Консалтинг	Accenture
PriceWaterhouse-Coopers	KPMG	Союз-аудит	Siemens Business Services	Анкор
McKinsey	ФБК	Ленэкспертиза	Аквариус консалтинг	РИЭРСИ
Ким и Партнеры	АлРуд	Объединенные консультанты ФДП	Debis	Abercade
Гориславцев и К	МКД	Про-Инвест консалтинг	IBM Global Services	Юникон/МС

Названия, производные от имен создателей. Названия, повторяющие имена владельцев, имеют серьезные ограничения, а именно: они не воздействуют на потребителя эмоционально, лишены индивидуальности и не подлежат юридической защите.

Названия-аббревиатуры (акронимы). Такого рода названия состоят из заглавных букв и цифр. У такого подхода есть серьезные недостатки, и поэтому его также следует избегать. Так, акронимы не несут в себе никакого смысла и трудно запоминаются, не помогают компаниям продвигать себя на рынке.

Названия-описания. В настоящее время практически для всех отраслей консалтинга существуют возможности дать фирме «говорящее» описательное название, хотя и такой подход имеет свои недостатки. На российском рынке аудиторских услуг существуют десятки компаний, названия которых состоят из слова «аудит» и предшествующего ему существительного. То же самое происходит со словом «консалтинг» на рынке услуг по управленческому консультированию, со словом «оценка» — на рынке оценочных услуг, со словом «персонал» — на рынке рекрутинговых услуг. Кроме того, существует множество компаний с практически одинаковыми описательными названиями. Например, в Казани работает компания «Аудит-Консалтинг», в Новосибирске — «Консалтинг Аудит». Среди основных **недостатков** названий-описаний стоит выделить плохую запоминаемость, недостаточную отличимость и слабую возможность юридической защиты. Золотое правило брендинга гласит: чем более описательно то или иное название, тем сложнее его юридически защитить.

Названия, связанные с материнской компанией. Выбирая название, связанное с материнской компанией, вы, с одной стороны, переносите ее имидж и репутацию на себя, а с другой — тут же исключаете из круга своих потенциальных заказчиков конкурентов материнской компании.

Названия-инновации, или неологизмы. Такие названия обычно не обозначают ничего, но зачастую являются производными от каких-либо словосочетаний. Так, название Accenture, 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 помощь клиентам в создании их будущего. *Преимуществом* названий-инноваций является то, что они подлежат юридической защите, не имеют «истории» и негативных ассоциаций и проще запоминаются. Кроме того, такой подход позволяет подобрать имя компании так, чтобы оно звучало одинаково на разных языках. Другим преимуществом названий-неологизмов является то, что в портфель услуг таких компаний без каких-либо осложнений можно добавлять новые услуги, что не просто сделать компаниям с названиями-описаниями. С другой стороны, самым большим *недостатком* неологизмов является именно то, что они ничего не значат и компании может понадобиться длительное время, чтобы добиться у потребителей нужных ассоциаций. На рынке можно выделить несколько десятков компаний с названиями-инновациями, которые вызывают неверные ассоциации. Например, название аудиторской компании «Яктиор» стойко ассоциируется с известной сетью московских ресторанов «Якитория».

Co-branding. 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 Price WaterhouseCoopers. Если же более сильная компания поглощает меньшую, в использовании co-branding нет никакой необходимости. Так, при поглощении компанией Price Waterhouse системного интегратора LVS имя LVS больше не использовалось в маркетинговых программах.

12.6. Ценообразование на рынке консалтинговых услуг

Основные правила ценообразования на рынке консалтинговых услуг:

1) *Ценообразование основано на ценности, получаемой клиентом.* Для установления оптимальных цен необходимо отказаться от традиционного затратного подхода, при котором к себестоимости прибавляются накладные издержки и норма прибыли, после чего устанавливается окончательная цена. Правильный подход предусматривает сбор и анализ информации о природе взаимосвязей цены и спроса, цен конкурентов и динамики издержек в долгосрочном периоде. Проще говоря, сфокусируйтесь не на своих издержках, а на ценности и выгодах, получаемых клиентом.

2) *Стоимость проекта никогда не назначается при первой встрече.* Для назначения оптимальной цены вам необходимо более подробно ознакомиться с вашим клиентом, с проблемами, которые предстоит решить, со сроками, которые потребуются для выполнения работы. Вам необходимо соотнести время, которое будет затрачено на проект, с текущей загрузкой ваших консуль-

тантов. Только после внимательного ознакомления со всеми фактами предложите окончательную цену, оставляя себе возможность для отступления, т.к. практически всегда в процессе переговоров клиенты торгуются, и это нормально. Однако ни при каких обстоятельствах вы не должны снижать цену более чем на 40% от первоначальной. При этом любое изменение цены должно быть обосновано, например: ваша работа будет стоить на 10% меньше, но при этом сотрудники клиента будут участвовать в сборе информации по вашему заданию.

3) Договор обязательно предусматривает получение предварительной оплаты. Вы также должны четко понимать то, что продаете не активы, которые в случае неудачи могут быть перепроданы, а нечто неосязаемое: свои знания и опыт, которые выражаются в обещании решить проблему клиента. Этот факт имеет и еще одно важное следствие: никогда не начинайте работу без получения предварительной оплаты, т.к. вы продаете невозполнимый ресурс, а именно — свое время.

4) Разбиение проекта и гонорара за него на части. Если ваш вид консалтинга допускает разбиение услуги на отдельные части с получением промежуточных результатов, вы можете воспользоваться этим при торговле. Если вы видите, что клиент не готов платить полную цену за весь комплекс услуг, разделите свою работу и гонорар на этапы, оставив клиенту возможность «выхода» из проекта после завершения каждого из этапов. Выполнив часть работ и зарекомендовав себя с положительной стороны, вы сможете получить заказы и на оставшиеся услуги.

5) Избегаются «круглые» цифры при назначении цены. Встречая такие цифры, клиент всегда подозревает, что округление произошло не в его пользу. Практика показывает: чем менее «круглая» цена, тем с большим доверием клиент к ней относится.

6) Учет низкой ценовой эластичности при назначении цены. В силу специфики природы консалтинговых услуг ценовая эластичность на рынке низкая. Ценовая эластичность внутри сегмента обычно значительно выше, чем между различными сегментами. Это значит, что конкуренция между PwC и KPMG может быть ценовой, а между KPMG и средней российской аудиторской компанией не может. В случае, если PwC снизит цены на услуги, то она скорее привлечет клиентов из среднего сегмента, нежели получит клиентов KPMG. И наоборот, если VKG Profit Technology поднимет цену на услуги до уровня BCG, то она не получит клиентов из высшего сегмента, а, скорее, потеряет своих. Можно привлечь потребителей из низкого сегмента к приобретению более качественных услуг путем снижения цен, а не наоборот.

7) Использование для обоснования стоимости работ искусственно сконструированные коэффициенты, связывающие расходы на консалтинг и прибыль, полученную клиентом от их работы. При переговорах о стоимости работы вы можете использовать «индекс успешности проектов». Этот искусственно рассчитываемый индекс равен отношению величины ежегодного роста акций компаний-клиентов к индексу роста фондового рынка. Например, если

индекс РТС вырос с начала года на 25%, а сводный индекс акций компаний — клиентов — на 50%, то «индекс успешности» равен двум. Этот показатель указывает на то, что вы работаете только с первоклассными компаниями и ваша работа приносит ощутимую пользу. В случае, если акции ваших клиентов не котируются на фондовом рынке, можно использовать данные о росте объема производства по отношению к росту ВВП.

8) *Никогда не пытайтесь демпинговать.* В этом случае вы потеряете лицо в профессиональном сообществе, получите бренд «дешевого консультанта» и навсегда останетесь с низкими ценами. Снижение цен не принесет вам новых клиентов, а переместит вас в более дешевый сегмент. Кроме того, низкие цены могут отпугнуть серьезных клиентов, т.к. цена зачастую является подсказкой, говорящей о качестве услуги. Вам ни в коем случае нельзя делать никаких скидок. Клиенты могут воспринять это как следствие ухудшения качества услуги.

Основные формы установления цен на услуги:

1) *Почасовая оплата.* При почасовой оплате сразу же оговаривается стоимость человеко-часа консультантов различной квалификации и приблизительный объем работ. Многим клиентам психологически трудно платить по \$50-100 за час работы специалиста, поэтому чаще всего почасовой гонорар применяется, когда работа над проектом занимает несколько недель. Обычно клиенты не соглашаются на такую форму оплаты при более длительном проекте, предпочитая устанавливать фиксированную оплату. Более того, клиентам трудно проконтролировать, сколько часов вы реально потратили на проект, что практически всегда создает напряженность.

2) *Фиксированная оплата за проект.* В практике консалтинга все чаще используется именно этот способ установления стоимости работ, при котором стоимость проекта оговаривается сразу же. Многие крупные компании, традиционно использовавшие почасовую оплату, переходят на фиксированную форму оплаты. Это помогает и клиентам, и консультантам контролировать свои бюджеты. Однако такая форма оплаты неприемлема в случае, если результаты проекта больше зависят от клиента, чем от конкурента, например в случае с реструктуризацией предприятия.

3) *Оплата как процент от результата.* Иногда клиенты предлагают консультантам форму оплаты, зависящую от результата реализации проекта, например как процент от полученной прибыли. Теоретически такая форма оплаты является идеальной, однако, в большинстве случаев такая форма оплаты должна отклоняться консультантами по следующим причинам:

- консалтинговой компании платят за совет, но ответственность за его реализацию полностью лежит на клиенте, а не на консультанте;
- для того чтобы определить, получил клиент прибыль или убыток, необходим независимый арбитр, например аудитор. Найм независимого аудитора потребует и времени, и денег;
- зачастую советы консультантов позволяют избежать ошибок и предотвратить неверные действия. В таком случае консультант не приносит прибыли,

но помогает избежать убытков, что не менее важно. Однако при этом почти невозможно количественно оценить вклад консультанта;

- эффект от работы консультанта может быть получен только через некоторое время, в течение которого его работа остается неоплаченной;

- перед началом проекта практически невозможно достаточно точно количественно оценить величину будущей прибыли или другой выгоды клиента.

4) Комбинированная форма оплаты. В российских условиях зачастую используется комбинированная форма оплаты, когда, например, консультант получает гарантированную базовую оплату и премию за результат.

11.7. Типичные ошибки в маркетинге консалтинговых услуг

Типичные ошибки в маркетинге консалтинговых услуг следующие:

1) Попытки прямого переноса в маркетинг консалтинговых услуг приемов и методов маркетинга, свойственных товарным рынкам. Среди особенно ярких примеров можно отметить применение дисконтных карт и купонов, дающих право скидки, прямую массовую рекламу, безличную рассылку предложений и др.

2) Невнимательное отношение к конкурентам. Директор по маркетингу одной уважаемой компании говорил: «Я не боюсь своих конкурентов», — и отвергал любую информацию о своих прямых конкурентах. Через полгода после этого разговора группа ведущих консультантов компании перешла к его прямому конкуренту. Действительно, бояться конкурентов не следует, но обязательно надо отслеживать информацию о них.

3) Отсутствие реакции на появление отрицательной информации о компании. Несколько лет назад в Сети появился достаточно остроумный анекдот о непрофессиональной работе консультантов одной известной международной компании. Маркетологи этой компании никак не отреагировали на него, и теперь этот анекдот является основным примером, описывающим непрофессиональную работу консультантов, причем в связи с ним обязательно упоминается имя этой компании. В общем виде реакция или ее отсутствие на отрицательную информацию о компании зависит от того, на каком уровне и от кого она прозвучала. Если это постинг обиженных конкурентов в Интернете, то его можно проигнорировать, если же это публикация в СМИ, то необходимо разбираться и реагировать, вплоть до судебного разбирательства.

3) Необоснованное сочетание различных видов консалтинга. Очень часто совмещение разных видов консультирования в рамках небольшой фирмы выглядит пародией на «Большую пятерку», например совмещение управленческого и кадрового консалтинга. Такое совмещение в глазах клиента может выглядеть случайным и дает повод клиентам подозревать консалтинговую фирму в непрофессионализме по всем направлениям.

4) Невнимательное отношение к собственной рекламе. Необходимо отслеживать все появления вашей рекламы. В противном случае может произойти следующее: реклама может не выйти оговоренное число раз; она может попасть в область полиграфического брака; принятая по телефону текстовая реклама может содержать искажения; реклама, сверстанная в рекламном агентстве «на

потоке», может существенно отличаться от желаемой; баннерная реклама, размещенная в электронных СМИ, может искажаться или вообще отсутствовать при распечатке статей из этих СМИ.

5) Неверный выбор носителей рекламы Целевые группы консультантов редко читают газеты и смотрят телевизор и, вообще, чертовски невосприимчивы к любого рода рекламе. Исходя из этого, нужно особенно тщательно подходить к выбору носителей рекламы. Некоторые консалтинговые компании, копируя приемы маркетинга товарного рынка, заходят слишком далеко, например, приходилось встречать в московском метро стикеры, рекламирующие услуги по оценке одной довольно известной консалтинговой компании.

6) Отсутствие контроля над источниками поступления заказов. Достаточно часто консалтинговые компании лишь весьма приблизительно знают, откуда приходит новый бизнес, как то или иное мероприятие повлияло на привлечение клиентов. Для того чтобы оценивать эффективность инвестиций в маркетинг, необходимы точные данные [8].

Контрольные вопросы:

1. Каковы предпосылки использования консалтинговыми компаниями маркетинга в своей деятельности?
2. Какова структура маркетингового подразделения консалтинговой компании?
3. Какие каналы привлечения заказов от существующих клиентов Вы знаете?
4. Какие каналы привлечения новых клиентов Вы можете назвать?
5. Расскажите о развитии торговой марки.
6. Какие типичные ошибки в маркетинге консалтинговых услуг?
7. Выберите три разных типа проектов маркетингового консультирования, опишите стратегию сбыта для каждого из них.

ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

*Даже маленькая практика стоит большой теории
Закон Букера*

С целью приобретения практических навыков и проверки остаточных знаний рекомендуется студентам выполнить практикум по дисциплине. Практикум включает: деловые игры, бизнес-кейсы, темы докладов.

1. Ролевые игры

Ролевые игры помогут студентам использовать полученные знания в практической деятельности по решению нетрадиционных проблем клиентов.

Ролевая игра - это моделирование ситуации, где обучаемым предлагается исполнить роль какого-либо человека в знакомых для них обстоятельствах и ситуациях. Ролевая игра - одноактная сценка, в которой описана ситуация с точки зрения участников (чаще всего 2-3 человек), без заранее написанных реплик. Участники получают роли, знакомятся с ними в течение 5-7 минут, а затем разыгрывают описанную ситуацию.

Ролевая игра относится к интерактивным методам обучения. Ролевые игры обеспечивают участникам личную вовлеченность и возможность обучаться активно. После игры происходит обсуждение, в процессе которого участники получают объективную оценку своих действий от коллег, узнают, что могут чувствовать, слышать, думать другие люди, находящиеся в такой ситуации и какую реакцию вызывают они у партнера по игровой ситуации.

Обсуждение проводится по следующей схеме:

1. Общее впечатление об игре. Хорошо ли она прошла?
2. Что именно было хорошо? Приведите примеры.
3. Какие моменты были не столь удачными? Приведите примеры.
4. Какие еще способы возможны были для разрешения ситуации?

5. Подведение итогов и записывание наилучшей стратегии поведения в аналогичной ситуации.

Ролевая игра №1. Эффективные продажи консалтинговых услуг

Цель работы: формирование практических навыков в презентации товара, изучение эффективных способов общения, ведения дискуссий, влияния в переговорах. Понять отличие дискуссии от спора.

Разбились на группы по 4-5 человек. Члены одной группы - Покупатели, а члены всех остальных групп соответственно Продавцы. Задача каждой группы заключить выгодную сделку. В качестве товара выступают услуги консалтинговой компании.

Продавцы продумывают презентацию своей консалтинговой фирмы и ответы на возможные вопросы покупателя. Каждая группа продавцов представляет одну из следующих консалтинговых фирм, имеющих отличительные особенности:

1. Молодая, быстро развивающаяся консалтинговая компания «Перспектива» (на рынка меньше года), образованная на базе университета предлагает услуги в сфере кадрового и маркетингового консалтинга. Основные специалисты - три консультанта со значительным опытом работы в других консалтинговых компаниях. Под их руководством работают и обучаются студенты. Стоимость услуг на рынке одна из самых дешевых.
2. Компания «Партнер» уже 5 лет работает на рынке консалтинговых услуг. Данная компания специализируется исключительно на проведении маркетинговых исследований. Имеет ряд рекомендаций от ведущих компаний города. Все сотрудники компании имеют высшее экономическое образование и опыт работы в данной сфере не менее одного года.
3. Компания «Глобал» работает на рынке региона около 3 лет, всего на рынке более 10 лет. Компания является региональным филиалом общероссийской компании с главным офисом в Москве. Предоставляет широкий спектр консалтинговых услуг от финансовых и юридических до маркетинговых. Ведущие консультанты обучались и стажировались в Москве. Стоимость услуг самая высокая на рынке.

Покупатель – директор небольшой компании по производству кваса. Компания работает на рынке два года и предлагает покупателям разливной окрошечный квас. От специалиста по сбыту поступило предложение по производству тарированного кваса. Вам необходимо провести маркетинговое исследование рынка с целью определения емкости рынка, уровня конкуренции, предпочтения покупателей. Собственного специалиста по маркетингу фирма не имеет и поэтому Вы решили обратиться в специализированную фирму. На рынке работает три консалтинговые фирмы и Вам нужно выбрать оптимальный вариант. Для этого Вы пригласили представителей всех трех фирм на беседу. Чтобы подготовиться к собеседованию Вы решили написать основные требования к консалтинговой фирме и подготовить перечень вопросов к консультанту.

После окончания обсуждения один представитель из группы «Покупатели» ведет переговоры с представителями каждой консалтинговой фирмы.

Во время ведения переговоров с каждой компанией покупатель ищет как можно больше недостатков в предложении консалтинговых фирм, чтобы снизить цену. Продавец старается каждый недостаток превратить в достоинство, заранее продумывая ответы на возражения. Продавец объясняет почему покупателю выгодно сотрудничать именно с ним, подчеркивает те достоинства, которые есть у него и нет у фирм-конкурентов.

После завершения процесса переговоров члены группы, представляющие покупателя советуются между собой и выбирают ту фирму с которой они будут сотрудничать, остальным должны вежливо отказать и объяснить причину отказа.

После завершения процесса продажи делается обсуждение всей группой. В ходе обсуждения выделяются техники ведения диалога, способствовавшие оптимальному его развитию и вредившие ему.

Время на подготовку - 20 мин. Время презентации и последующих переговоров с каждой фирмой - 15 мин. Время на определения лучшего продавца и объявления результатов – 5 мин. Время обсуждения 10 мин.

Ролевая игра №2 «Знакомство»

Цель работы: получение практических навыков коммуникации

Группа делится на подгруппы по 5-6 человек. Внутри каждой подгруппы есть консультант и остальные, которые изображают работников Компании.

Задача для консультанта. Вы пробуете познакомиться с группой людей, влиться в новую компанию... И пытаетесь сделать это так, чтобы они вас приняли. У вас максимум 5 минут. После этого Играющие голосуют, готовы они сотрудничать с Вами, или нет. И дают обратную связь. Почему и как... Разрешаются 3 попытки, во время которых вы можете попробовать поучиться на своих ошибках, попробовать другую тактику и вообще просто потренироваться.

Задача для работников Компании. Опирайтесь на свою реакцию. Как бы вы поступили в такой ситуации. Приняли бы человека, или предпочли бы, чтобы он был от вас на расстоянии.

Если какая-то группа закончит раньше времени, то пусть попробуют сыграть попытку знакомства с компанией, которая не слишком рада новым людям.

Выполнение задания 40 минут. Обсуждение 10 минут.

После окончания обсуждения каждая подгруппа обобщает свой опыт и пишет 5-7 правил, идей, пожеланий на тему: «Как знакомиться с группой...» То есть от подгрупп требуется попробовать обобщить свой опыт и привести его в такую форму, чтобы им могли пользоваться и другие, менее опытные люди. 10 минут.

После написания правил знакомства с группой каждый становится носителем идей своей микрогруппы и занимается их распространением. Необходимо разбиться на новые микрогруппы таким образом, чтобы в них все люди бы-

ли из разных “старых” микрогрупп этой игры. То есть надо сделать это так, чтобы в “новых” микрогруппах все члены были из разных “старых” микрогрупп. А теперь задание. За двадцать минут вам необходимо не только обобщить те знания, носителями которых является каждый из членов вашей микрогруппы, но и придумать сценку на две-три минуты, которая бы продемонстрировала применение этих правил в жизни. Именно продемонстрировала. Это может быть нечто символическое, или что-то грандиозное, наполненное правдой жизни. Как хотите. Это ваше творчество и ваша игра. Но постарайтесь только, чтобы главная цель этого представления демонстрация правил знакомства не потонуло в величии грандиозного сценарного замысла. Обсуждение 20 минут. Презентация 20 минут.

Ролевая игра №3 «Постановка якоря»

Цель: получение навыков ведения переговоров со сложным собеседником, овладеть навыками эффективного бесконфликтного общения

Что такое якоря... Вы все слышали о собаках Павлова. У которых на звонок текла слюна. Так вот, мы все гораздо большие собаки, чем собаки Павлова. Если для организации слюноотечения собаке требовалось порядка недели тяжелых тренировок, то человек обучается с первого раза. Если вы произведете какое-то выделенное действие в момент максимума переживания, то каждый раз, как вы будете повторять это действие, человек будет входить в это переживание. Например, если он вспоминает неприятную ситуацию, и на максимуме переживания вы его трогаете за плечо, то каждый раз, когда вы его будете касаться точно таким же способом, он будет влетать в это состояние. И при этом не важно, тронете ли вы его за плечо или щелкните пальцами. Или вспыхнет и погаснет свет. Лишь бы это произошло только в момент этого переживания.

Мне бы хотелось, чтобы сейчас вы подумали о трех состояниях, которые бы вам позволяли чувствовать себя комфортно, даже если на вас орут самым истошным образом. Мы их будем называть ресурсами. Для кого-то это будет уверенность в себе, спокойствие и радость, для кого-то расслабленность, любовь и доброта. Выберите их для себя прямо сейчас.

А теперь по очереди вспоминайте эту эмоцию и доводите ее до максимума. И только тогда, когда вы будете расслаблены на столько, что растекаетесь по стулу, или когда вам будет смешно так, что вы готовы взорваться, согните указательный палец правой руки и отпустите. После чего возьмите следующий ресурс, доведите состояние до максимума, и зажмите средний палец. Потом еще одно состояние и на максимуме зажимаете безымянный палец.

Теперь зажмите все три пальца одновременно. И прочувствуйте то состояние, которое вы получили. Проверьте теперь, каждый раз, как вы будете сжимать пальцы вы будете входить в это состояние.

А сейчас подумайте, может в это состояние надо еще чего-то добавить, чтобы справиться с чужим криком. Если да то доведите эту эмоцию до максимума и зажмите пальцы. Теперь уже все. И эта эмоция сольется с предыдущими тремя.

Я думаю, что вы уже поняли, что теперь, когда вы будете сжимать пальцы вы будете попадать в “ресурсное” состояние, в котором у вас будет широкий выбор разных полезных эмоций. Потренируемся, как это можно использовать в повседневной жизни.

1-е задание. Сейчас те, кто сидят слева за партой, будут делать вид что они руководители, а те, кто сидят справа, будут делать вид что они консультанты. Итак. Вы договорились встретиться, но консультант опоздал на приличное время. При чем не в первый раз. Руководитель вне себя вне себя и начинает орать. Задача консультанта воспринимать это достаточно спокойно, но так, чтобы руководитель не был обижен пренебрежением к собственной персоне. Предполагается, что вы хотите совместно работать и дальше. 2 мин. Поменялись ролями. 2 мин. Минута обратной связи и сидящий справа за партой встает и весь ряд сдвигается на одного человека вперед. 2 мин.

2-е задание. Сейчас у вас будет соревнование. Кто есть кто договоритесь сами, как и по поводу того, почему кто на кого орет. Может быть, Ваша сотрудница стерла чрезвычайно важный файл на вашем компьютере или сожгла полезный электроприбор. Руководитель вне себя от ярости, виновная вполне спокойно отнеслась к событию. Каждому из вас надо перетянуть соперника в свою эмоцию. 3 мин. Ситуация та же, но вы меняетесь ролями. .. 3 мин.

Минута обратной связи и сидящий справа за партой встает и весь ряд сдвигается на одного человека вперед. 2 мин. Игра проходит еще 1-2 раза с разными партнерами. Обсуждение. 10 мин.

Ролевая игра №4 «Сделка»

Цель: Развитие у слушателей наблюдательности и умения обращать внимание на все проявления человека, умение быстро и адекватно реагировать в сложной обстановке. Выработать навыки определения лжи по вербальным и невербальным проявлениям.

Разбились на пары. Те, кто сейчас сидит справа за партой - Продавцы, а те, кто слева соответственно Покупатели. Задача у обоих выиграть от предлагаемой сделки. Но ситуация как в незабываемой книге: “Утром деньги, вечером стулья”. То есть товар предлагается значительно дешевле, но деньги вперед. Как говориться “с предоплатой”. В качестве товара выступают услуги консалтинговой компании.

Как Продавец, так и Покупатель могут быть аферистами. Продавец может исчезнуть вместе с вашими деньгами, а Продавец подсунуть фальшивки или сделать еще какую-нибудь гадость. Ваша задача за три минуты определить, собираются ли вас надуть, или сделка действительно выгодная и в ней стоит участвовать. А честный ли человек, зависит от того, какая карта ему достанется. Черная - аферист, красная совсем наоборот.

Карты раздаются просто из колоды. Поэтому могут быть одновременно два афериста в одной паре. То, что Покупатель может отказаться от сделки, это понятно. Но Продавец это тоже может сделать, но не столь явным образом. Он

может начать повышать цену или пообещать, что перезвонит, когда будут готовы бумаги. Или просто вдруг резко передумать.

Вам делают выгодное предложение. Но вы не знаете, честный ли перед вами человек. За 5-7 минут разговора попробуйте определить это. Честный ли партнер определяется по тому, какая у него карта черная или красная. Через три минуты вы просите поднять руки тех, кто собирается совершить эту сделку. При чем в паре один имеет право руку поднять, а второй нет.

На игру дается по 3 минуты. После этого минута обратной связи и пары меняются. И меняются ролями. 50 минут.

2. Бизнес-кейсы

Метод бизнес-кейсов - это метод обучения, при котором студенты и преподаватели участвуют в непосредственном обсуждении деловых ситуаций (кейсов). Кейсы обычно подготовлены в письменной форме и составлены исходя из опыта реальных людей, работающих в сфере предпринимательства.

Работа студентов начинается со знакомства с ситуационной задачей. Студенты самостоятельно в течение 10 - 15 минут анализируют содержание кейса. В результате у каждого студента должно сложиться целостное впечатление о содержании кейса.

В дальнейшем происходит формирование рабочих подгрупп по 3 - 5 человек. Каждая подгруппа располагается в каком-либо месте аудитории, по возможности, на небольшом удалении друг от друга.

Распределение вопросов производится преподавателем с учетом желания каждой подгруппы. Если вопросы для всех подгрупп одинаковые, то преподаватель их объявляет и ставит срок, к которому нужно представить результат. На этом этапе преподаватель более подробно объясняет цели каждой подгруппы. После этого происходит обсуждения в подгруппах. По окончанию обсуждения каждая подгруппа представляет всей группе свое решение проблемы. Выслушав все предложенные варианты решения, преподаватель совместно со студентами обсуждает и высказывает достоинства, недостатки предложенных решений, выбирает оптимальное решение.

№1 Консалтинговый бизнес-кейс для предприятия по производству отделочных материалов в строительстве

Цель работы: получение навыков разработки маркетинговой стратегии предприятия

1. Корпоративный заказчик

Заказчик по проекту — предприятие по производству отделочных материалов для строительства.

Относится к группе средних предприятий. Является одним из старейших производителей в отрасли, было приватизировано и в настоящее время находится в частной собственности. Собственники являются топ-менеджерами.

Предприятие выпускает широкий ассортимент однотипной продукции. Имеет три технологические линии, специализированные на выпуске ассортиментных групп. Старое отечественное оборудование было модернизировано с привлечением иностранных специалистов и в настоящее время позволяет выпускать товары, соответствующие по уровню качества зарубежным аналогам. Однако предприятие не имеет возможности производить продукцию для самых высокодоходных сегментов рынка.

Продукция предприятия представлена на рынках регионов РФ, в СНГ и странах Балтии. Доля предприятия в общем объеме производства аналогичных товаров в РФ на момент начала проекта составляла порядка 5 %.

Проблемы, с которыми Заказчик обратился к бизнес-консультантам, заключались в снижении объемов продаж, затоваривании склада традиционной продукцией предприятия, а также в необходимости вывода на рынок новой продукции.

2. Техническое задание

Основная цель проекта - повышение эффективности деятельности предприятия за счет обеспечения равномерности сбыта продукции и загрузки производственных мощностей, оптимизации ассортиментной и ценовой политики.

Для достижения основной цели в ходе реализации проекта предусматривается решение следующих задач:

- разработка миссии и стратегии организации
- совершенствование деятельности служб маркетинга и сбыта

Описание работы бизнес-консультантов.

1. Формулировка миссии, стратегических целей развития предприятия
2. Разработка маркетинговой стратегии предприятия
3. Для регламентации деятельности служб маркетинга и сбыт разработать комплект нормативных документов, включая Положения об отделах маркетинга и продаж, должностные инструкции специалистов отделов, квалификационные требования к специалистам.

№2. Консалтинговый бизнес-кейс для предприятия сферы услуг

Цель работы: получение навыков по определению мотивации персонала

1. Корпоративный заказчик.

Компания, работающая в сфере услуг для населения. Лидер на своем сегменте рынка. На момент проведения консалтингового проекта существовала 5 лет. Директор — владелец компании. В штате более 50 человек. В структуре компании: производственная часть (наибольшее количество сотрудников), административная часть, включающая сбытовое подразделение. Клиент обратился с просьбой провести исследование уровня мотивации сотрудников в связи с

достаточно высокой текучкой младшего персонала, угрозой перехода ведущих специалистов в компании конкурентов.

2. Техническое задание.

Цель проекта — определение мотивационной структуры персонала компании.

Промежуточные задачи:

- определение мотивов, побуждающих персонал работать в компании;
- определение причин, препятствующих полной самоотдаче сотрудников на рабочем месте;
- определение прочности связи сотрудников с фирмой;
- определение внутренних социальных авторитетов в фирме;
- определение социальных ожиданий сотрудников со стороны фирмы.

Форма реализации: проведение личных интервью с руководителями и сотрудниками компании, составление опросных листов. По результатам — письменный отчет.

3. Описание работы бизнес-консультантов.

Составить опросные листы с целью определения мотивов, побуждающих персонал к работе, причин, препятствующих полной самоотдаче сотрудников на рабочем месте, оценки лояльности сотрудников к компании.

№3 Консалтинговый бизнес-кейс для сети магазинов одежды

Цель работы: получить практические навыки по разработке анкеты для исследования «Таинственный покупатель»

Корпоративный заказчик

Компания имеет сеть мультибрендовых магазинов одежды. Ежегодно в коллекциях магазина представлено порядка 1000 моделей. Целевая аудитория компании - молодых женщины и мужчины, ведущие активный образ жизни и использующие актуальную, функциональную, комфортную и доступную одежду, обувь и аксессуары для неформальных случаев, дома, спорта и отдыха. Также в магазинах компании представлена и детская линия, представляющая коллекции для мальчиков и девочек от 0 до 12 лет, в которых находят отражения основные модные тенденции. Неотъемлемой частью коллекции являются аксессуары.

Фирменная сеть компании - это система унифицированных торговых предприятий. Сегодня сеть насчитывает 10 фирменных магазинов по городу и области. Концепция розничного предприятия предполагает представление полного ассортимента одежды (женская, мужская, подростковая и детская одежда), единую концепцию мерчандайзинга, системы управления товародвижением, программы по стимулированию продаж и дисконтные программы.

В течение трех предыдущих лет компания имеет устойчивый рост объемов на 30-40 % в год.

Миссия компании - создание фирменной сети торговых предприятий, максимально удовлетворяющих требованиям покупателей по уровню обслуживания, качеству представленных коллекций и ассортименту. Менеджеры компании обратилась в консалтинговую компанию с целью повысить качество обслуживания в своих магазинах.

Техническое задание

В содержание технического задания входит:

- оценка уровня обслуживания, посредством метода «Таинственный покупатель»;
- разработка программы по повышению качества обслуживания.

Описание работы бизнес-консультантов

1. Разработать схему проведения исследования «Таинственный покупатель»
2. Разработать анкету для проведения исследования «Таинственный покупатель».
3. Разработать направления программы по повышению качества обслуживания, включающей мотивационную политику, стандарты обслуживания и др.

№4. Консалтинговый бизнес-кейс по продвижению экологического аудита

Цель работы: получить навыки разработки программы по продвижению мало востребованного продукта

Группа компаний «Профессиональные аудиторские консультации» специализируется на предоставлении консалтинговых и аудиторских услуг. Среди клиентов компании — крупные предприятия и организации всех форм собственности и отраслей народного хозяйства. Помимо стандартных услуг, включающих в себя аудит и налоговый консалтинг, компания хочет вывести на рынок новую услугу – экологический аудит.

Экологический аудит — это новый вид аудиторских услуг, получающий развитие в России вследствие нарастающей озабоченности обществом состоянием окружающей среды, ужесточением законодательства РФ и недостатком достоверной информации в этой области.

Когда необходим экологический аудит. Необходимость экологического аудита при приватизации, смене прав собственности связана с учетом требований и определением ответственности за прошлый экологический ущерб при смене собственника, для повышения эффективности работы промышленных предприятий всех видов в области охраны окружающей среды.

Экологический аудит при необходимости охватывает такие области деятельности предприятия, связанные в той или иной степени с воздействием на окружающую среду, как планирование, исследования, разработка продукции и процессов, маркетинг, продажа, покупка, упаковка, технология производства, финансы, основные средства, подбор и обучение персонала и др. Достаточно часто предприятиям требуется аудит цикла обращения отходов производства и потребления. Целью экологического аудита отходов производства и потре-

ния предприятий, организаций и учреждений вне зависимости от их ведомственной принадлежности и форм собственности является оценка системы управления отходами и их соответствие требованиям действующей нормативно-правовой и технологической документации на территории Российской Федерации. При реконструкции, модернизации, техническом перевооружении и ликвидации предприятия на стадии проектных решений осуществляется разработка проекта оценки воздействия на окружающую среду и проекта охраны окружающей среды для технико-экономического обоснования и проектной документации. Конечным результатом проведения экологического аудита на промышленном предприятии является аудиторское заключение о состоянии природоохранной (экологической) деятельности на предприятии.

В качестве примера. После приобретения предприятия фармацевтической промышленности новый собственник решил оценить экологические риски, возникающие в процессе работы. Для этого была привлечена компания «Профессиональные аудиторские консультации», имеющая подразделение экологического аудита. В процессе экологического аудита была изучена природоохранная документация предприятия и проведен натурный осмотр предприятия и прилегающей территории. Выяснилось, что на предприятии имеется неполный комплект разрешительной природоохранной документации. Имелось только разрешение на размещение отходов, при этом отсутствовали разрешения на выбросы и сбросы. Не были должным образом оборудованы места накопления и временного хранения отходов, не функционировали очистные сооружения ливневого стока, а сброс воды осуществлялся по аварийной ветке. По результатам экологического аудита была составлена программа природоохранных работ предприятия на 1 год и на 5 лет. Проведенные на основе данной программы работы позволили уже через полгода шестикратно снизить экологические платежи предприятия.

Техническое задание

Разработать маркетинговые мероприятия по продвижению на рынок новой услуги компании - экологического аудита.

Описание работы бизнес-консультантов

1. Разработать основной текст рекламного сообщения, включающий экономический эффект проведения экологического аудита
2. Определить средства рекламы для продвижения новой услуги
3. Разработать комплекс PR-мероприятий по продвижения новой услуги - экологического аудита
4. Предложить нестандартные мероприятия по продвижению

3. Темы докладов

В целях изучения материала, не вошедшего в лекционный курс, предлагается подготовка студентами докладов по следующим темам:

1. Отличия маркетингового консультирования от других видов консультирования
2. Основные препятствия на пути развития консалтинга в России и возможные способы их преодоления
3. Обзор рынка консалтинговых услуг города Ульяновска: количество действующих консалтинговых фирм, сфера деятельности, перечень услуг
4. Управление процессом изменения в организации
5. Поведенческие роли консультанта
6. Вопросы культуры при проведении консультирования
7. Профессиональные ассоциации и кодексы поведения консультантов
8. Особенности составления отчета консультанта
9. Коучинг и консалтинг: основные отличия
10. Аутсорсинг маркетинговых услуг
11. Особенности продвижения продукта на рынке с помощью консалтинговой фирмы
12. Основные правила презентации
13. Деловые беседы, переговорные технологии
14. Телефонные переговоры
15. Эффективное использование рабочего времени
16. Организация рабочего места
17. Конфликты, разрешение конфликтных ситуаций
18. Разработка должностных инструкций сотрудников отдела маркетинга
19. Разработка стандартов деятельности отдела маркетинга
20. Правовые аспекты деятельности консалтинговых фирм

Доклады по другим темам предварительно согласовываются с преподавателем.

4. Консалтинг с юмором

Если у тебя есть чувство юмора, значит праздник всегда с тобой.

Иихан

Экзамен... вступительный... Студент - ничего не знает. Профессор видит это и говорит:

- Давай, один простой вопрос и если правильно ответишь – поступаешь?

Студент радостно кивает.

- Сколько лампочек в этой комнате?

- Пять,- быстро сосчитав, радостно говорит студент.

- Придешь на следующий год, - говорит профессор, вынимая из кармана пиджака шестую лампочку.

... прошел год ... История повторяется, и студент попадает к тому же профессору.

- Так сколько лампочек?

- Шесть! - уверенно говорит студент.

Профессор выворачивает карманы - они пусты и берет ручку...

- Нет, профессор. - Говорит студент, и достает из кармана шестую лампочку...

Консультант должен быть готов к любому вопросу...

Эйнштейна пригласили читать лекцию в один из университетов. По пути туда водитель говорит Эйнштейну, что он так часто слушал его лекции, что выучил их наизусть и может без труда прочитать сам. Эйнштейн на это ему предлагает поменяться ролями (тогда телевидения не было и в лицо знаменитостей знали не всегда). Приехав в университет, водитель с успехом прочитал лекцию, после которой ему был задан вопрос. Водитель не растерялся и сказал: - Это настолько простой вопрос, что на него без труда ответит мой водитель!

Консультант должен уметь грамотно переадресовать вопрос

Сдача вступительный экзамен по физике в Одесский политех. Принимают два преподавателя - постарше, из одесской школы и молодой, из института. Поступающий билет рассказал, задачу решил, но коряво - борьба между «4» и «5». Давно. Часика полтора. Вопросы задает тот, что постарше. Молодой откровенно скучает. Наконец-то ему окончательно все это надоело, да и старший утомился.

- Ладно, - говорит молодой. - Последний вопрос: С какой скоростью должна бежать кошка, чтоб не слышать звука консервной банки, привязанной к ее хвосту?

- Со скоростью звука, - не задумываясь, выпаливает абитуриент, - 340 м/с.

- Идите, юноша, «4». Мы тут инженеров готовим, а не теоретических ученых. Тут думать практичнее нужно - кошка с такой скоростью не бегают. Правильный ответ - скорость должна нулю быть равна. Стоять кошка должна!

Советы консультанта по внесению изменений всегда должны быть реализуемые

Штатский Джонс был назначен в армейский учебный центр, где он должен был просвещать рекрутов по поводу различных правительственных обязательств перед ними, особенно о Страховании Жизни Военнослужащих (СЖВ). Вскоре после этого лейтенант центра заметил, что Джонс имеет почти 100%-ю продажу страховок СЖВ, чего раньше никогда не бывало. Лейтенант сел в конце заполненной рекрутами комнаты и стал слушать торговую подачу Джонса.

Джонс объяснил новым рекрутам основы СЖВ, а затем сказал: «Если у вас есть СЖВ и вы пошли в бой и погибли, - правительство обязано выплатить вашим наследникам 200 000\$. Если у вас нет СЖВ и вы пошли в бой и погибли, - правительство обязано выплатить вашим наследникам максимум всего лишь 6000\$». «А теперь», сказал он в заключение, «как вы думаете, кого они пошлют в бой первыми?»

Если Вам удалось выявить самую актуальную потребность, то торговая презентация должна быть направлена именно на неё. Нет смысла «размывать» презентацию и рассказывать обо всех деталях. Стоит сосредоточиться на главном.

Спорят (А)мерицанец, (Н)емец и (Р)усский военные пилоты у кого самый большой самолет:

А.-В наш самолет помещается танковая дивизия, мобильный госпиталь, дозаправщик и прочее.

Н.- В наш немецкий самолет помещается ваш самолет и два ваших авианосца и танкер!

Р. Посидел, подумал. Хлопнул стакан и говорит: - Вот у меня был случай, только взлетели, компьютер выдает неполадку в отсеке 374Б. Посылаю штурмана проверить. Он садится на мотоцикл, уезжает и через 3 часа докладывает по рации: Никаких мол проблем, просто вокруг лампочки американский самолет за немецким кругами гоняется.

Одна история стоит трёх описаний. Это стоит учитывать при проведении презентаций.

- Почему у вас баранки?

- По 10 коп. штука.

- А в булочной напротив они только по 7 копеек!
- Так идите туда и там их покупайте!
- У них сейчас нет баранок.
- Когда у меня нет баранок, я их продаю по 5 коп. штука

Когда клиент говорит, что где-то товар или услуга стоит дешевле, чем у вас, всегда полезно спросить его мнение, почему.

Фермер покупал Мерседес Е-класса в автосалоне. При этом он был сильно удивлен стоимостью опций, которые не входили в стандартную комплектацию авто. А когда позднее директор автосалона покупал корову у этого фермера для своих родственников в деревне, фермер выписал ему счет.

Счет: корова (стандартная версия) базовая цена 2400 у. е.;

Дополнительно: комбинированная окраска (черный с белым) - 150 у.е. ; кожаная обивка - 100 у. е.; бак для молока зима-лето 50 у.е.; ноздри, внутри гудок - 17,50 у. е. за одну... - 35 у. е.; полуавтоматическая мухобойка (хвост) - 30 у. е.; система снижения токсичности выхлопных газов - 60 у. е.; всепогодные и вседорожные копыта - 100 у. е. ; двухконтурная тормозная система (ноги задние и передние) - 400 у. е.; многотональный гудок - 135 у. е.; голубые глаза, галоген - 150 у. е.; системы использования любого питания - 1250 у. е.

Всего за корову согласно по счету - 4910 у. е.

Дробите цену на составляющие - с каждым по отдельности пунктом клиент устанет спорить.

Сотрудница отдела продаж, специалист по сервису и их начальник идут обедать и находят старую масляную лампу. Они трут лампу, и Джин появляется в облаке дыма. Джин говорит:

- Обычно я выполняю три желания, поэтому каждый из Вас может загадать по одному.

- Чур, я первая!, - говорит сотрудница отдела продаж. Я хочу быть сейчас на Багамах, мчаться без забот на скутере по волнам. Пуфф! И она исчезает

- Я следующий!, - говорит спец по сервису. Я хочу на Гавайи, расслабляться на пляже с личной массажисткой и бесконечным запасом пива. Пуфф! Исчезает.

- ОК, твоя очередь!, - говорит Джин менеджеру. Тогда менеджер говорит:

- Я хочу, чтобы эти двое были в офисе после обеда.

Прежде, чем высказывать свое мнение, всегда нужно предложить высказаться первым руководителю предприятия-заказчика.

1 сентября, 1 класс. Учительница говорит:

- Дети, вы пришли в школу. Здесь нужно сидеть тихо, а если что-то хотите спросить - нужно поднять руку. Вовочка тянет руку...

У: - Ты что-то хочешь спросить, Вовочка?

В: - Нет, просто проверяю, как работает система.

Введённые правила перестают действовать без контроля за их выполнением. Система должна работать. Иногда сотрудники нарушают правила только чтобы проверить, правда ли оно работает.

Собака на дачном участке копает землю. Копает лопатой. Соседский барбос смотрит на нее обалдевшим взором. Собака поворачивается и печально говорит: «А все началось с того, что я, дура, научилась приносить тапочки...»

Сотрудники должны быть замотивированы в повышении уровня образования и внесении изменений в работу

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учебно-методическое пособие «Маркетинговое консультирование» дает представление о состоянии, проблемах и перспективах использования услуг профессиональных консультантов. Оно углубляет теоретические, методические и практические знания по вопросам анализа проблем клиентов.

Учебно-методическое пособие позволяет студентам разобраться в таких вопросах:

- в чем причины возникновения и развития рынка консультационных услуг?
- в чем сущность, цели, задачи маркетингового консультирования?
- как развивать консультант-клиентные отношения?
- как эффективно осуществлять процесс консультирования?
- в чем отличия основных форм консультирования?
- как провести аудит маркетинга?
- как провести оптимизацию организационной структуры сбыта предприятия?
- как разработать стратегию развития предприятия?
- как осуществлять экспертизу бизнес-проектов?
- как эффективно проводить маркетинговые исследования с помощью сторонних организаций?
- как внедрить на предприятии CRM-системы?
- как продвигать услуги консалтинговых фирм на рынке?

Выполнение самостоятельно практических работ позволит студентам закрепить свои знания на практике.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Беренина Т.А. Маркетинг на базе Интернет-технологий М.: Издательство ООО фирма «Благовест-В», 151с., 2006
2. Блинов А. О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций.: Учебник для вузов.- М.: ИНФРА-М, 2002.
3. Боброва И.И., Зимин В.А. Консалтинг в стиле гольф. - М: ООО «Вершина», 2005. – 384 с.
4. Бутова Т. В. Управленческий консалтинг.: учеб.-практ. пособие .- М.: ТЕИС, 2004.
5. Волкова Е.А. Управленческое консультирование: Учебное пособие.- Ульяновск: УлГТУ, 2003. – 67 с.
6. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998.-248 с.
7. Деева Е. М. Управленческое консультирование: Учебно-методический комплекс / Под ред. В. В. Ефимова; Ульян. гос. техн. ун-т. – Ульяновск: УлГТУ, 2003. – 127с.
8. Иванов М.С., Фербер М.В. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2003. – 140 с.
9. Калянов, Г. Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе.- М.: Горячая линия-Телеком, 2004.
10. Кашкорова, С. П. Консалтинг и малый бизнес в Ульяновской области.: .- Ульяновск: УлГТУ, 2001.
11. Керовков В.В., Керовков Д.В.Практикум по маркетингу: учебное пособие. - М.: КНОРУСС, 2005. – 416 с.
12. Котлер Ф. Маркетинг 21 века: пер. с англ. - СПб.: Нева, 2005. - 425 с.
13. Котлер Ф.Маркетинг по Котлеру. Как создать, завоевать и удержать рынок: пер. с англ. - 2-е изд., испр. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 294 с.
14. Маринко, Г. И. Управленческий консалтинг.: учеб. пособие для вузов . - М.: Инфра-М, 2005.
15. Павлова Н.Н. Маркетинг в практике современной фирмы: Учебник для бизнес-школ. – М.: Норма, 2005. – 384 с.
16. Уикхем, Ф. Консалтинг в управлении проектами: пер. 2-го англ. изд.– М.: Дело и Сервис, 2006.- 368с. – доп. тит. л. англ.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РУКОВОДСТВО ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
ТЕМА 1. СОДЕРЖАНИЕ И СУЩНОСТЬ БИЗНЕС-КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ	5
1.1. История возникновения и развития мирового консалтинга	5
1.2. Становление отечественного консалтинга	7
1.3. Определение консультирования (консалтинга)	8
1.4. Общие и специфические черты консалтинговых услуг	10
1.5. Предпосылки к применению консультирования	12
1.6. Своевременность обращения к консультанту	14
ТЕМА 2. РЫНОК КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ	15
2.1. Консалтинг как отрасль.....	16
2.2. Карта российского рынка консалтинговых услуг.....	20
2.3. Распределение консалтинговых компаний и их услуг по субъектам РФ.....	22
2.4. Распределение количества заказчиков консалтинговых услуг по отраслям.....	23
2.5. Тенденции российского рынка консалтинговых бизнес-услуг	23
ТЕМА 3. ПРОЦЕСС КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ	25
3.1. Основные этапы процесса консультирования.....	25
3.2. Первый этап консультирования «Начало проекта».....	26
3.3. Второй этап консультирования «Диагноз проблемы клиента».....	31
3.4. Третий этап консультирования «Планирование действий»	32
3.5. Четвертый этап консультирования «Внедрение»	34
3.6. Пятый этап консультирования «Завершающий этап».....	36
ТЕМА 4. ХАРАКТЕРИСТИКА ФОРМ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ	38
4.1. Основные области применения различных форм консультирования.....	38
4.2. Проблемные семинары	40
4.3. Проблемные совещания.....	42
4.4. Проблемные, номинальные и рабочие группы	43
4.5. Переговорные технологии.....	46
4.6. Постановка деятельности служб	47
4.7. Разработка методических материалов	48
4.8. Индивидуальное консультирование.....	48
4.9. Деловые игры	49
4.10. Бизнес-тренинги.....	50
ТЕМА 5. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОНСУЛЬТАНТА И ОРГАНИЗАЦИИ-ЗАКАЗЧИКА	52
5.1. Выбор бизнес-консультантов.....	52
5.2. Взаимоотношения «консультант- клиент».....	53

5.3. Взаимодействие консультанта и организации-заказчика при различных способах консультирования	55
5.4. Навыки консультанта, способствующие эффективному взаимоотношению	56
5.5. Ответственность консультанта и основные принципы консультирования.....	62
ТЕМА 6: ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ. АУДИТ МАРКЕТИНГА.....	64
6.1. Основные аспекты маркетингового консультирования.....	64
6.2. Аудит (ревизия) маркетинга	66
6.3. Отчет консультанта, корректировочные мероприятия	70
ТЕМА 7. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	71
7.1. Комплекс “цели - стратегии”	72
7.2. Процесс разработки стратегий.....	73
ТЕМА 8. ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОТДЕЛА СБЫТА.....	84
8.1. Оптимизация организационной структуры: основной эффект, причины и целесообразность проведения.....	84
8.2. Сбыт как предмет оптимизации	88
8.3. Программа оптимизации и отчет консультанта.....	98
8.4. Внедрение	99
ТЕМА 9. ЭКСПЕРТИЗА БИЗНЕС-ПРОЕКТОВ И БИЗНЕС-ПЛАНОВ.....	102
9.1. Подход к экспертизе	102
9.2. Предмет экспертизы	103
9.3. Процесс экспертизы бизнес-планов.....	108
ТЕМА 10: МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	110
10.1. Основные направления проведения маркетинговых исследований	110
10.2. Проведение маркетингового исследования с помощью консалтинговой фирмы	112
10.3. Исследовательская методология Mystery Shopping («Таинственный покупатель»)...	118
ТЕМА 11. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МАРКЕТИНГЕ.....	122
11.1 CRM - информационно-аналитическая система управления маркетинговой деятельностью компании	122
11.2. Минимизация рисков внедрения CRM.....	124
11.3. Организация процесса планирования внедрения CRM.....	129
11.4. Внедрение CRM-системы с помощью консультанта	134
ТЕМА 12. ТАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ ДЛЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ.....	136
12.1. Постановка системы маркетинга в консалтинговой компании.....	136
12.2. Маркетинговое подразделение консалтинговой компании	137
12.3. Каналы привлечения заказов от существующих клиентов.....	139
12.4. Каналы привлечения новых клиентов.....	143
12.5. Развитие торговой марки консалтинговой компании.....	144
12.6. Ценообразование на рынке консалтинговых услуг.....	148
11.7. Типичные ошибки в маркетинге консалтинговых услуг	151
ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	153
1. Ролевые игры.....	153
2. Бизнес-кейсы	158
3. Темы докладов.....	163
4. Консалтинг с юмором	164
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	167

Учебное пособие

Евстигнеева Татьяна Владимировна
Рыбченко Светлана Александровна

МАРКЕТИНГОВОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Редактор

Подписано в печать . . . 2007.

Формат 60Ч84/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная.

Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. .

Тираж 150 экз. Заказ .

Ульяновский государственный технический университет

432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.

Типография УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.

