

Дударь А.П.

СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ В ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Консалтинг как форма деятельности и один из современных видов бизнеса в сфере производства и обращения появился в Украине в конце 90-х годов. Первые консультативные фирмы возникали стихийно, и их основной задачей была подготовка предприятий к приватизации. Бизнес-консультантами стали работать специалисты, имевшие разный уровень квалификации, различный темперамент и опыт. Среди консультантов много бывших специалистов в технических областях, однако, в настоящее время уже достаточно много экономистов и юристов.

В мире консалтинговая отрасль существует уже более 90 лет с начала этого столетия. Согласно обследованию общемирового рынка консалтинга ежегодный прирост объема продаж консалтинговых услуг за период 1996-2000 гг. составил 15%. Развиваясь в Украине, консультационная отрасль пыталась использовать тот огромный опыт, который уже был наработан в мире в этом направлении. Немного просуществовав поодиночке, консультационные фирмы признали необходимым создать профессиональное объединение. В результате в 1992 г. появилась ассоциация консультативных фирм «Укрконсалтинг», которая объединила консультативные фирмы располагавшиеся во многих городах Украины. Ее главная задача – защищать интересы консультационных фирм и консультантов в органах государственного управления и в бизнесе. Сейчас в Украине насчитывается около 450 консультационных фирм. Около 100 из них являются членами ассоциации «Укрконсалтинг».

В Крыму официально зарегистрировано около 40 консалтинговых фирм, однако регулярно осуществляют свою деятельность не более 10. Среди них такие как: АОЗТ «Остров», «Далекс-эксперт», «Северин», «Крымская приватизация», «Крым-капитал», «Симферопольский консалтинг центр» г. Симферополь, а также ЧП «Ялта-Эксперт», ООО «Экспертные оценки», «ТИКСИ и Ко» г. Ялта, ДО «Инкодоверие» г. Феодосия.

Образование большинства консалтинговых фирм связано с началом процесса приватизации в Украине и Крыму. Новые рыночные условия, характеризующиеся неопределенностью в силу смены отношений собственности, потребовали от руководителей предприятий и других лиц, желающих принять участие в приватизации, специальных знаний. В первую очередь возникла потребность в экспертной оценке имущества предприятий, для которой и привлекали специалистов-консультантов со стороны. В частности, для многих крымских консалтинговых фирм экспертная оценка недвижимости и бизнеса стала первой услугой, с которой они вышли на региональный рынок управленческого консалтинга.

Необходимо отметить, что в России спрос на консалтинговые услуги, обусловленные приватизацией и акционированием, явился уже второй волной спроса на консалтинг (первая волна – это спрос на юридические услуги), в то время как в Крыму консалтинг в начале 90-х гг. был относительно новым видом бизнеса. И хотя большинство консалтинговых фирм вышли на рынок, предоставляя услуги, связанные с приватизацией, в настоящее время каждая из этих фирм специализируется на отдельном виде консультационных услуг. Так, для АОЗТ «Остров» – это оценка недвижимости и бизнеса; для фирмы «Крым-капитал» – операция на фондовом рынке, данная фирма является также независимым регистратором; «Крымская приватизация» сейчас разрабатывает проект при поддержке TASIC по реструктуризации крымских предприятий; «ТИКСИ и Ко» осуществляла консультации при создании СЭЗ «Сиваш» и специализируется в вопросах организации и функционирования свободных экономических зон.

Крымские консалтинговые фирмы характеризуются узкой специализацией и малой численностью штата консультантов. Основные виды организационно-правовых форм крымских консалтинговых фирм – частные предприятия, общества с ограниченной ответственностью, общественные организации, закрытые акционерные общества. Также на крымском рынке консалтинговых услуг действует ряд независимых консультантов. Более того, для крымских фирм характерна специализация на отдельном виде услуг. Обычно предоставляется ряд услуг, но доля основного вида, как правило, составляет более 80% общего объема оказываемых консультационных услуг.

Возникновение и развитие отрасли управленческих консалтинговых услуг объективно и закономерно, поскольку производственные отношения в рыночной экономике регулируются не адресным воздействием на них командной системы управления, а путем создания политических, экономических, правовых, социальных и технологических условий, в которых происходит регулирование этих отношений в соответствии с действием объективных экономических законов товарного производства и обращения. Достаточно проанализировать «кто», «когда» и «с какими намерениями» привлекает консультантов по управлению, чтобы понять макроэкономические функции в рыночной экономике консультационных услуг:

во-первых, услуги консультантов по управлению – это товар, предназначенный для использования руководителями компаний – лицами, принимающими решения и имеющими непосредственное отношение к деятельности организации в целом;

во-вторых, консультантов привлекают тогда, когда нуждаются в помощи и поддержке при разработке и принятии ответственных решений, развитии и реорганизации бизнеса;

в-третьих, привлекая консультанта, клиент ожидает получить от него какие-то суждения по существу своих вопросов; экспертные заключения в отношении каких-то решений или ситуаций; новые идеи; ре-

зультаты вполне определенного исследования; обсудить с ним, как с коллегой, свои проблемы или, наконец, просто поучиться и перенять у него определенные профессиональные навыки.

В Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту выделены следующие виды консалтинговых услуг, которые объединены в 8 групп:

1. Консультирование по общему управлению, т.е. оказание помощи в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития. Консультанты занимаются такими вопросами, как оценка состояния организации в целом и характеристика внешней для нее среды; определение целей и системы ценностей организации; разработка стратегии развития; прогнозирование; организация филиалов и новых фирм; изменение формы собственности или состава собственников; приобретение имущества, акций или паев; совершенствование организационных структур и т.д.
2. Консультирование по администрированию включает рассмотрение вопросов по формированию и регистрации компаний; организации работы офиса; обработке данных; системе административного контроля и т.д. Основная задача – оптимизировать управление организацией.

Консультанты вырабатывают рекомендации по следующим проблемам:

- распределение функций между отделами и подразделениями;
- оптимизация количества уровней управления;
- налаживание трудовой дисциплины;
- соответствие степени важности функций, выполняемых тем или иным отделом для организации в целом, и его роли в принятии решений;
- ведение делопроизводства;
- планирование офисов и их оборудования.

3. Консультирование по финансовому управлению направлено на оказание помощи в решении следующих основных задач:

- 1/ поиск источников финансовых ресурсов;
- 2/ оценка и повышение текущей финансовой эффективности деятельности организации;
- 3/ укрепление финансового положения предприятия на перспективу.

Консультанты занимаются вопросами финансового планирования и контроля, налогообложения, бухгалтерского учета, размещения акций и паев на рынке, кредита, страхования, прибыли и себестоимости, неплатежеспособности и т.д.

4. Консультирование по управлению кадрами. Консультанты разрабатывают решения по вопросам подбора сотрудников, контроля кадрового состава, системы оплаты труда, повышения квалификации и управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе. Их главная задача – содействовать менеджерам в оптимизации привлечения и использования такого ключевого для любой организации фактора, как человеческие ресурсы.

5. Консультирование по маркетингу связано с оказанием помощи в решении жизненно важной задачи для любого предприятия, действующего в условиях рыночной экономики, т.е. обеспечения таких условий его функционирования, чтобы на производимые им товары и услуги предъявлялся платежеспособный спрос. Консультанты занимаются вопросами исследования рынка и обеспечивают принятие решений в области сбыта, ценообразования, рекламы, разработки новой продукции, послепродажного обслуживания и т.д. поскольку в рыночной экономике наиболее сложной проблемой для предприятия является не производство, а реализация выпускаемой продукции.

6. Консультирование по организации производства. Здесь консультанты, совмещая знания экономических, управленческих и инженерных вопросов, оказывают менеджерам помощь в решении таких задач как выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции, анализ издержек производства, планирование производства, использование оборудования и материалов, конструирование или совершенствование продукта, оценка работы и т.д.

7. Консультирование по информационным технологиям. Консультанты занимаются разработкой рекомендаций по внедрению систем автоматизированного проектирования (САПР) и автоматизированных систем управления (АСУ), информационно-поисковых систем, применению компьютеров в бухгалтерском учете и других количественных методах оценки деятельности предприятия.

Консультант по менеджменту – это не просто техник по обслуживанию компьютеров; он должен помочь клиенту разобраться в возможностях и недостатках компьютеров, в обеспечении информацией и сократить разрыв в ее прохождении между техническим персоналом и конечным пользователем компьютерных программ. Информационные системы часто вызывают нарекания администрации на отсутствие соответствующей информации или на задержки с ее получением. Поэтому консультант должен тщательно изучать характер отношений между информацией и различными видами управленческих действий и попытаться повысить полезность и доступность информации; подробно рассмотреть систему принятия решений.

8. Специализированные консалтинговые услуги. Это те виды рекомендаций, которые не относятся ни к одной из семи выше описанных групп. Они отличаются от них либо по методам (обучающее консультирование), либо по объектам (консалтинг по управлению электроэнергетикой, по телекоммуни-

кациям, по экологии, консалтинг в государственном секторе, консалтинг малого бизнеса), либо по характеру внедряемых знаний (инженерный консалтинг, юридический консалтинг).

Маркетинг – это область деятельности, с помощью которой фирма осуществляет свои контакты с внешними экономическими субъектами (клиентами и конкурентами), поэтому выживание фирмы зависит от того, насколько хорошо им удастся адаптироваться к условиям рынка. Фирма старается найти новые потенциальные рынки, продвинуть новую продукцию для существующих и новых потребителей; реализовывать на этих рынках имеющуюся продукцию и изучать деятельность потенциальных конкурентов.

В экономической практике объективно возникает пять маркетинговых проблем, с которыми, как правило, сталкивается консультант:

- во-первых, управление службой сбыта. Необходимо постепенно отслеживать уровень подготовки и мотивации торговых агентов, а также уровень проведения сбытовой работы в целом, чтобы она удовлетворяла как интересы потребителей, так и интересы фирмы;
- во-вторых, реклама. Обычно фирма получает рекомендации по этому виду деятельности в своем рекламном агентстве, но в качестве альтернативы клиент может обратиться за советом к независимому консультанту;
- в-третьих, каналы сбыта. В этом случае обычно рассматривается альтернатива обращения напрямую к учреждениям розничной торговли вместо использования оптовых предприятий. При закупке товаров, минуя оптовиков, привлекается, как правило, большое число торговых агентов, что ведет к дополнительным расходам. Поэтому консультант, от которого требуют выполнения данной работы для производителей товаров широкого потребления, должен затратить значительные усилия на изучение проблем и возможностей как оптовой, так и розничной торговли;
- в-четвертых, упаковка товара. В данном случае привлекаются консультанты-дизайнеры;
- в-пятых, оборот товарных запасов. Оборот товарных запасов является ключевым моментом коммерческого предприятия. Задачей консультанта в таких случаях является проверка методов слежения за состоянием товарных запасов. Кроме того, разные типы товаров требуют разных систем управления их запасами, что требует от консультанта дополнительных знаний в области логистики и маркетинга.

Маркетинг представляет собой одну из самых важных областей консультационного обеспечения бизнеса как предприятий в сфере производства или обращения, так и непосредственно самого консультационного предприятия. Более того, стратегия маркетинга является инструментом маркетинговой политики, и ее формирование рассматривается в совокупности с факторами внешней и внутренней среды функционирования консультационного предприятия.

Так, план маркетинговой деятельности консультационной компании разрабатывается на основе ее стратегического плана. В основе стратегического плана лежит анализ перспектив развития компании в целом с учетом определенных предположений об изменении внешней среды функционирования предприятия. Кроме того, руководители фирмы должны представлять руководителям подразделения маркетинга необходимую информацию о структуре и функционировании стратегического плана, а руководители отдела маркетинга должны вести постоянный контроль за ходом выполнения стратегического плана компании, разрабатывать стратегический план маркетинга, учитывать изменяющиеся стратегические цели компании в целом.

По нашему мнению, стратегия маркетинга консультационных услуг является искусством планирования деятельности консультационной фирмы и должна основываться на объективных, далеко идущих прогнозах. Она является моделью маркетинговой деятельности. Важнейший элемент такой модели – определение позиции компании в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции. На основании определения позиций формулируются цели развития компании и выбираются стратегии их достижения. Консультационной фирме необходимо способствовать осуществлению маркетинговых мероприятий по мониторингу рынка консультационных услуг, определению позиций компании в конкурентной борьбе, формированию стратегии борьбы за рынки сбыта своей продукции. Маркетинговая стратегия консультационной деятельности – способ и средство достижения маркетинговых целей фирмы – охватывает основные компоненты маркетинга: товар, цену, коммуникацию, продажу, послепродажное обслуживание, сопутствующие услуги.

Продуктом консалтинга является решение проблем клиента, а не отчеты, справки и рекомендации. Поэтому при создании продукта следует исходить из анализа тех ситуаций, которые порождают у клиента проблемы. Ситуации бывают типичными, что позволяет производить стандартный продукт, и нетипичными, что требует разработки уникального продукта, и если стандартный продукт обеспечивает основную прибыль за счет низкой себестоимости и массового клиента, то уникальный – создает престиж и определяет технологический уровень производителя.

Особенность продукта в консалтинговой сфере такова, что качество является переменной величиной и зависит от эффекта, который получил клиент. То есть качество определяется не в момент производства, а в момент потребления. Поэтому улучшение качества может рассматриваться как улучшение технологии, определяющей качество. В связи с этим такие аспекты, как культура работы с документами, информационное обеспечение процессов, уровень компьютеризации и коммуникации, имеют важное значение и должны рассматриваться как приоритетные направления вложения средств, расходуемых на повышения качества консультационных услуг.

Цена представляет достаточно сложную проблему маркетинга консалтинговых услуг.

Наиболее распространенными являются следующие методы ценообразования:

- средняя цена рынка модифицируется в зависимости от срочности, комплексности, дальности и категории клиента;
- при формировании цены на консультационную услугу исходят из затрат человеко-часов на ее производство;
- цена определяется тем, сколько клиент готов заплатить.

Применение этих способов все же не дает гарантии правильной ценовой политики. Так, первый подход осложняется тем, что каждая фирма работает не на весь рынок, а на свой узкий сегмент, где понятие средней цены относительно из-за несовпадения качества выпускаемого продукта. Второй метод эффективен только в тех случаях, когда клиент сам участвует в контроле за временными затратами исполнителя или когда затраты могут быть достоверно подтверждены. В остальных случаях, когда затраты не «прозрачны» для клиента, он склонен не доверять цене.

Первый и второй подходы тяготеют к консалтинговым продуктам массового спроса. Третий способ чаще применяют для определения цены на уникальную услугу. В этом случае возможно как значительное превышение цены над себестоимостью, так и назначение цены ниже себестоимости, если престиж клиента или престиж от предоставления услуги более важны, чем прямая выгода.

Позиционирование консалтинговых услуг – процесс сложный и требующий специальных методик и соответствующего информационного обеспечения. Однако выгоды, которые сулит правильное позиционирование, очень велики. Выявление незанятых рыночных ниш позволяет выйти на рынок с новым продуктом, уникальность и потребительские свойства которого предоставляют возможность «снять сливки» до того, как отреагируют конкуренты. В отличие от сферы материального производства, где создание продукта для свободной ниши рынка зачастую невозможно из-за общих для всех производителей технологических ограничений, на рынке консалтинговых услуг меньше влияние технологических факторов, но больше трудностей в определении потребностей клиентов.

Продвижение следует рассматривать вместе с рекламой, так как существует ограниченное число сфер, где реклама является основным средством продвижения.

Особенность консалтинга, как и большинство услуг, состоит в невозможности представить или даже адекватно описать предлагаемый продукт. Исключение составляет компьютерный сервис. Основным средством продвижения продукта тогда становится создание имиджа фирмы. Не имея возможности адекватно оценить качество продукта, клиент вынужден ориентироваться на внешние характеристики продавца:

- длительность работы и положение на рынке;
- респектабельность и современность;
- членство в различных профессиональных организациях;
- наличие среди сотрудников известных специалистов;
- наличие положительных отзывов со стороны бывших клиентов;
- открытость сотрудников и их заинтересованность в работе; участие в общественно значимых мероприятиях.

Наличие положительных оценок по этим пунктам создает необходимые условия, чтобы пришедший клиент купил услуги, а купивший стал постоянно ими пользоваться [1, с.56].

Консультационная фирма является компанией, специфика деятельности которой заключается в наличии нескольких рыночных элементов с неопределенными колебаниями объема и структуры спроса, высокой степенью риска при проведении коммерческой операции, агрессивных, растущих конкурентов. Она чаще ориентируется на гибкое управление маркетингом с использованием ситуационных планов и сценариев, разрабатываемых по мере возникновения потенциально опасных ситуаций. Концепция стратегического планирования и маркетинга консультационных услуг взаимосвязаны друг с другом, и план маркетинговой деятельности является основной частью стратегического плана компании. Генеральная политика фирмы должна определять стратегию, указывая ограничения и критерии, которые в данной стратегии необходимо учитывать.

Кроме того, стратегия маркетинга затрагивает судьбу всей консультационной фирмы в долгосрочном плане: товары и рынки; проблемы роста, диверсификации, транснациональная деятельность. Она детализирует развитие компании в целом. Стратегической линией является поведение фирмы или отдельных лиц с основной целью: воздействовать на структуру рынка консультационных услуг. Сама стратегия показывает, как реализуются эти цели в данной сфере деятельности. (см. рис.1.)

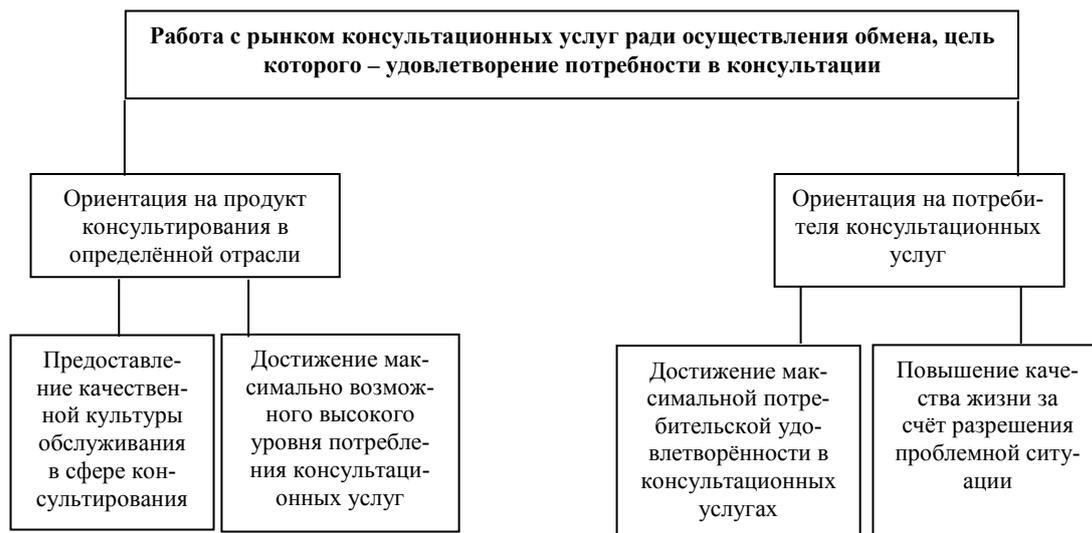


Рис.1. Структура целей стратегии маркетинга консультационных услуг.

Стратегия маркетинга консультационных услуг требует высокой степени централизации отдельных управленческих функций при сохранении децентрализации других функций. Маркетинговая стратегия не только определяет продуктивно-ориентированную маркетинговую деятельность, но также влияет на технические, финансовые и сбытовые функции. Она также служит главным руководством, из которого вытекают все последующие функции планирования. Её разработка – отправная точка в процессе планирования деятельности и, возможно, для будущей успешной работы консультационной фирмы является важнее всякой другой стадии функционирования. Поэтому выбираемые варианты стратегии должны быть полностью реалистичными относительно ресурсных возможностей. (таблица 1.)

В стратегических управленческих решениях ставится несколько задач: рентабельность, безопасность, экономический рост, и чаще всего, чем сложнее поставленная задача, тем меньше имеется информации, что обуславливает каждый раз определённый (большой или меньший) риск.

Маркетинг помогает тем, кто принимает решения и определяет свою стратегию, обеспечивая их верной и надёжной информацией о рыночном спросе и предложении, а также о конкуренции прямой либо со стороны субститутов. В маркетинговой стратегии должны отражаться: а) выбранный сегмент рынка; б) положение фирмы по сравнению с конкурентами; в) требование к товару «консультационная услуга»; г) рыночные сегменты и время проникновения на эти сегменты; д) каналы распределения; е) создание спроса, коммуникация и т.д.; ж) послепродажное обслуживание – качество, сервис; з) сотрудничество – совместные предприятия, лицензирование и т.д.

На наш взгляд, целесообразно применять метод выбора стратегии в различных направлениях деятельности, устанавливать приоритеты и распределять соответствующим образом имеющиеся ресурсы, чтобы обеспечивать реализацию стратегических подцелей, которые сулят наиболее надёжный коммерческий успех. При разработке стратегии необходимо также учитывать два параметра консультирования: во-первых, определение с точки зрения профессионализма и, во-вторых, определение с точки зрения деловой активности [2, с.134].

При определении стратегии консультирования фундаментальным является вопрос: «В чём ваше конкурентное преимущество и почему клиент обратился именно к вашей фирме, а не к конкурентам?». Причины могут быть следующие:

- 1) особая техническая квалификация;
- 2) уникальная продукция, которую невозможно получить где-нибудь ещё;
- 3) широкая, много дисциплинарная квалификация, необходимая для решения сложных деловых проблем;
- 4) глубокое знание секторов народного хозяйства;
- 5) скорость и надёжность предоставляемых услуг; низкие цены;
- 6) высокая репутация и отличные контакты с консультационными агентами государственного сектора и др.

У каждой консультационной фирмы имеется выбор при определении рынка и стратегии, в т.ч. маркетинговой. На наш взгляд, целесообразно основывать стратегии на точных данных. При этом необходимо начинать с самодиагноза («стратегической ревизии») по следующим направлениям:

- 1) ваши ресурсы и возможности: человеческие; финансовые, прошлая деятельность;
- 2) ваш имидж;
- 3) рынок ваших услуг;

4) ваши конкуренты.

Если не получается собрать информацию, то стратегический выбор необходимо отложить до получения соответствующей информации. Главная цель – разработать согласованную стратегию, а не набор последовательных и даже противоречащих друг другу решений. Желательно привлекать для разработки стратегии весь персонал, тогда сотрудники консультационной фирмы чувствуют себя связанными с принятой стратегией и воспринимают её как собственный выбор.

Следует помнить, что стратегия – это внутреннее дело консультационной организации, и фирма может рассматривать «отчёт о стратегии» или «стратегический план» как секретные документы. Теоретическое обоснование текущих решений и практические действия должны гармонично сочетаться с выбранной стратегией. Однако на практике стратегию либо игнорируют, либо по какой-то причине не могут применить. Если отклонения от стратегии частые и значительные, то стратегия неправильно выбрана или устарела. Необходимо её немедленно пересмотреть в соответствии с требованиями времени [3, с.67].

Очень важно знать, обладает ли консультант знанием о консультационном продукте или может ли он развить какое-либо конкурентное преимущество консультационной фирмы? Определение продукции рассматривается как строительный блок стратегии консультирования. Оно позволяет точно понять сущность консультирующей фирмы и её профиль.

Существуют четыре различных пути определения природы и сферы деятельности предлагаемых услуг:

- 1) функциональные или предметные области вмешательства;
- 2) управление и проблемы бизнеса;
- 3) специальные методы и системы;
- 4) применение методологии консультирования.

На наш взгляд, целесообразно использовать стратегии роста и стратегии зрелости фирмы. Существуют следующие виды стратегий роста консультационных фирм:

1. Прямая интеграция – получение контроля над компаниями, тиражирующими ваши консультационные услуги. Например, увеличение доли участия в капитале ассоциации консультационных компаний, если последняя широко тиражирует ваше ноу-хау посредством семинаров, пресс-релизов, периодики и др.
2. Обратная интеграция – получение контроля над компаниями, специализирующимися на предоставлении вспомогательных услуг. Например, информационных услуг консалтингового цикла, таких как ведение баз данных нормативно-справочной информации, составление аннотированных списков специальной литературы и др.
3. Горизонтальная интеграция – получение контроля над компаниями-конкурентами через участие в их капитале или их ослабление путём приобретения ведущих консультантов данных фирм.
4. Захват рынка – стремление увеличить свой сегмент на сложившемся рынке консультационных услуг посредством усиления работы по маркетингу.
5. Развитие рынка – выход со своими традиционными услугами на новый географический рынок консалтинга.
6. Развитие продукта – представление принципиально новых консультационных услуг на традиционном рынке с целью увеличения объёма продаж компании.
7. Концентрическая диверсификация – представление относительно новых для данной компании, но традиционных и профильных на традиционном рынке консультационных услуг. Например, аудиторская компания предлагает услуги по восстановлению бухгалтерской отчетности.
8. Конгломеративная диверсификация – выход на рынок с относительно новыми, но не профильными для компании консультационными услугами на традиционном рынке. Например, аудиторская компания предлагает услуги по маркетингу. Чаще всего для этого покупаются услуги соответствующих консультантов, которые не в состоянии вести данный бизнес независимо.
9. Горизонтальная диверсификация – выход на традиционных клиентов с традиционными услугами. Например, экономическая консультационная компания предлагает своим традиционным клиентам организацию научно-практических стажировок за рубежом.
10. Создание совместных предприятий – образование двумя или более компаниями организационно оформленной структуры для объединения усилий по осуществлению значительного комплексного консалтингового проекта. Например, проекта по разработке стратегии развития какого-либо экономического региона Украины или по стратегическому планированию бизнеса крупной традиционной корпорации.
11. Реорганизация – изменение организационной формы, принципов организации и системы управления компанией в случае, если существующая форма не обеспечивает достижение поставленных целей, хотя потенциал для этого имеется.
12. Сокращение – продажа или ликвидация отделений компании.
13. Ликвидация – ликвидация всей компании в случае, если утрачен внутренний потенциал для развития ее бизнеса.
14. Комбинированные стратегии.

Представляется, что при выборе и формировании стратегии маркетинга необходимо учитывать специфику товара «консультационная услуга». Консультационная услуга – уникальный товар, что, с од-

ной стороны, требует индивидуального подхода к консультированию, а с другой – проявления уникальности качества услуги при обслуживании потребителя консультантом. В этой связи целесообразно рассмотрение вопроса о стратегии зрелости консультационной фирмы. Известно, что период зрелости характеризуется наличием точки максимизации прибыли и что за это время фирма в связи с ростом ее затрат на защиту от конкурентов или стабилизируется, или снижает прибыль. Этот вопрос актуален также и с позиции 1) осуществления контроля над собственной деятельностью консалтинговой фирмы и деятельностью конкурентов, 2) выживаемостью фирмы при смене общественно-экономической формации.

На наш взгляд, стратегия зрелости должна разрабатываться на основе анализа деятельности консультационной фирмы, проведенного на двух уровнях. На первом уровне выявляются возможности, которыми фирма может воспользоваться при существующем направлении деятельности (возможности реорганизации). На втором уровне определяются возможности интеграции с конкурирующими элементами данной отрасли (возможности кооперации).

Реорганизационная зрелость применяется в тех случаях, когда фирма не до конца использовала возможности, которыми она может воспользоваться при существующем направлении деятельности. Для выявления возможностей реорганизационной зрелости Ф.Котлер предлагает таблицу возможностей роста, которая указывает на восемь разновидностей реорганизационного роста.

1. Реорганизация глубокого внедрения на рынок – означает изыскание фирмой путей увеличения сбыта существующих консультационных услуг на существующих рынках за счет увеличения географических границ. Так, фирма может открывать дочернюю фирму (филиал) и продавать свои услуги потребителям, имеющим те же вкусы (потребности), что и в других регионах.
2. Реорганизация расширения границ рынка заключается в увеличении продаж консультационных услуг благодаря внедрению существующих услуг на новые рынки за счет увеличения географических границ. Так, можно получать прибыль за счет формирования у своей дочерней фирмы спроса на услуги у потребителей, имеющих отличные от своих клиентов вкусы.
3. Реорганизация совершенствования товара проявляется как увеличение объема продаж консультационных услуг за счет увеличения диапазона услуг для существующих рынков с помощью расширения географии. Так, фирма может поручить своему филиалу расширение диапазона предлагаемых услуг на существующих рынках и получать от этого прибыль.
4. Реорганизация регрессивной интеграции. Суть ее в заплучении во владение компании конкурента или установлении более жесткого контроля за работой своих консультантов или над деятельностью консультантов-конкурентов за счет расширения географии. Так, фирма может поручать своей дочерней фирме осуществление более жесткого контроля над своими консультантами или консультантами-конкурентами.
5. Реорганизация прогрессивной интеграции - в попытке заплучения фирмой во владение или осуществление более жесткого контроля над своей системой коммуникации за счет расширения своих географических границ.
6. Реорганизация горизонтальной интеграции заключается в попытке заплучения во владение или осуществление более жесткого контроля над рядом предприятий конкурентов за счет расширения географических границ.
7. Реорганизация концентрической диверсификации состоит в пополнении диапазона услуг своих филиалов, похожих на существующие услуги фирмы, за счет расширения географических границ.
8. Реорганизация горизонтальной диверсификации заключается в пополнении своего ассортимента услугами, которые никоим образом не связаны с выпускающимися ныне, но могут вызвать интерес существующей клиентуры при помощи расширения географии своих услуг.

Кооперативная зрелость используется в тех случаях, когда появляется возможность интеграции с конкурирующими элементами данной отрасли. Существует восемь стратегий кооперативной зрелости (определение стратегий аналогично стратегиям реорганизации, но все стратегии связаны с сотрудничеством с конкурирующими фирмами) [3, с.65].

Кроме всего полезно составлять систему SWOT и в дальнейшем её использовать [4, с.123; 5, с. 217].

Второй шаг в системе стратегического планирования – анализ позиции консультативной фирмы в конкурентной борьбе, определение необходимых действий для улучшения положения предприятия путём совершенствования качества обслуживания клиентов.

Маркетинговая стратегия конкуренции предполагает анализ конкурентной борьбы на базе выработки основных показателей оценки деятельности конкурента. (таблица 2.)

Конкурентная стратегия определяется как реакция консультационной фирмы на внешние возможности, требования и опасности по отношению к конкурентам в соответствии с её уровнем компетентности, имеющимися средствами. Конкурентная стратегия не самоцель, а ряд путей и вариантов достижения основных целей консалтинговой фирмы в будущем. Именно таким образом консультационная фирма должна защищаться от конкурентов и одновременно помогать своему клиенту. При этом стратегическое видение должно быть по возможности максимально рациональным и с учётом условий, определяющих конкурентные преимущества консультационной фирмы.

Таблица 1. Структура элементов целеполагания стратегии маркетинга консультационных услуг.

Элементы целеполагания	Структура элемента	Отвечает на вопрос:
Состав задач	Задания, приоритеты	Что делать?
Маркетинговый потенциал	Кадры, производственно-технические, информационно-методические и финансовые ресурсы	С помощью чего выполнять задание?
Эффективные стратегии	Выбор эффективных путей использования маркетингового потенциала. Выбор эффективной стратегии маркетинговой политики	Как и во имя чего?
Виды эффективных стратегий	Портфельные стратегии Стратегии развития Конкурентные стратегии Стратегии целевых рынков Продуктовые стратегии Ценовые стратегии Стратегии распределения Коммуникативные стратегии	Какого рода профессиональной фирмой хотелось бы быть? Какими будут профессиональная культура, принципы консультирования и роль в решении проблем клиентов, в оказании им помощи и т.д. Желает ли фирма быть лидером в техническом смысле, т.е. находится на переднем крае и первой предлагать новую информацию и услуги? Должна ли фирма ограничиваться рамками компетенции или расширить диапазон предоставляемых услуг? Какие услуги фирма может добавить, не потеряв при этом свой имидж? Чего хочет достичь фирма как деловое предприятие? Должна ли стратегия обеспечивать лишь выживание или умеренно быстрый рост? Какого положения на рынке услуг по консультированию фирма желает достичь? Каких доходов и прибыли следует добиваться? Какой должна быть финансовая устойчивость и независимость консультационной фирмы?

Таблица 2. Характеристики маркетинговой стратегии консультационной фирмы в условиях конкуренции

Параметры	Совершенная конкуренция	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Монополия
Количество фирм, продающих консультационные услуги	Много независимых фирм, нет контроля над рынком	Много фирм, представляющих одинаковый ассортимент услуг	Несколько крупных фирм, продающих консультационные услуги	Один вид консультационных услуг и одна фирма
Контроль над ценами	Нет. Цены определяются рынком	Влияние ограничено возможностью замены	Существует влияние «ценового лидера»	Полный контроль
Товарная дифференциация	Нет. Ассортимент консультационных услуг не различается по качеству и сопутствующим услугам.	Консультационные услуги дифференцированы для сегментов рынка	Существенно для нестандартных продуктов. Мала для стандартных продуктов	Нет.
Легкость входа	Относительно лёгкий вход и выход	Относительно лёгкий вход и выход	Трудный. Часто требует больших инвестиций	Очень трудный

Литература

- И. Деева. Стратегия маркетинга консультационных услуг // Маркетинг, 1999. - № 6.
- Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. - М.: Дело, 1998.
- Сафронова Н.Б. Маркетинг консалтинговых услуг// Маркетинг, 1999. – № 5.
- Дударь А.П., Федашин А. Я. Особенности формирования конкурентной стратегии торгово-производственной фирмы. - Симферополь: Таврида, 2000. - С. 123.
- Дударь А.П., Ивков А.В. Реклама в коммерческой деятельности торгово-производственной фирмы. - Симферополь: Таврида, 2001. - С. 217.
- Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. -М.: «Инфра - М », 1999. - 213 с.
- Бирн Дж. Золотая лихорадка в сфере консалтинга // Бизнес уикенд, 1994. - № 8.
- Вельтман М., Марше В.И., Посадский А.П. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие. - М.: Дело, 1998. - 248 с.
- European Directory of Management Consultants. 1995. London: FEACO - AP Information services.
- Интернет - сервер Гарвардской школы бизнеса: www. hbs. edu
- Консалтинг в Украине. - Киев: Ассоциация «Укрконсалтинг», 1996. - 62 с.
- Кудинов А.О. О Рынке консалтинговых услуг// www. bec. ru
- Макхэм К. Управленческий консалтинг/ Пер. с англ. - М.: Издательство «Дело и Сервис». 1999. - 288 с.
- Maister D. Professional Service Firm Management. Boston: Maister Associates. Inc., 1990.

15. Румянцева З., Алешникова В. Становление рынка управленческого консультирования // РЭЖ.1993. - № 3. - С. 44 - 53.
16. Савенкова Т.И. Развитие консультационной деятельности. - М.: МНИИПУ, 1990
17. Юксярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. - М.: Экономика, 1988.
18. Интернет-сервер УАМК: www.uamc.com.ua, Интернет-сервер DAI USAID.
19. Красовский Ю.Д. Сценарии организационного консультирования. - М.: Типография "Новости", 2000. - 367с.
20. Посадский А.П. Основы консалтинга: пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. - М.: ГУ ВШЭ, 1999. - 240с.
21. Пятенко С.В. Работа Аудитора и консультанта. М.: ИД ФБК ПРЕСС, 1999. -152с.
22. Цыпкин Ю.А., Люшкинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Агроткетинг и консалтинг: Учеб. Пособие для вузов / Под ред. Ю. А. Цыпкина. - М.: Юнити - Дана, 2000. - 637 с.
23. Пригожин А.П. Особенности консультанта по управлению // Маркетинг, 2000. - № 1.