

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НА РЫНКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УСЛУГ. СРАВНЕНИЕ НЕЗАВИСИМЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ В РОССИИ И ВЕЛИКОБРИТАНИИ

В статье представлены методика и итоги сравнения рыночных позиций независимых поставщиков консультационных услуг для бизнеса. Анализ проведен в разрезах ориентации независимых консультантов на заказчиков определенных размеров, на определенные отрасли, на работу с предприятиями государственного сектора. Также проведено сравнение комплекса маркетинга британских консультантов и их коллег в России.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: комплекс маркетинга, b-2-b, независимый консалтинг, позиционирование, размер предприятий, отрасли, продукт, продвижение, каналы продаж



Митясова Екатерина Александровна — магистр менеджмента Манчестерского университета, сооснователь «Группы БРИФ». Профессиональный опыт: руководство маркетинговыми исследованиями, повышение эффективности клиентского менеджмента и проработка бизнес-идей для предприятий в отраслях: промышленность, профессиональные и потребительские услуги, индустрия развлечений (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

В чем залог сильной, здоровой экономики? Это вопрос заведомо дискуссионный. Определенно, необходимым условием является наличие профессионально управляемых предприятий. Даже самые компетентные, опытные и регулярно повышающие квалификацию руководители могут сталкиваться с бизнес-проблемами, решить которые самостоятельно трудно. Бывает, например, сложно выйти за рамки текущей ситуации, посмотреть на нее в перспективе, а бывает, что недостает специфических ресурсов, знаний, навыков или ноу-хау.

В таких случаях результативным подходом может стать привлечение консультантов на проект для решения стоящей перед бизнесом задачи. Но как выбрать подходящего консультанта? В данной статье мы рассмотрим предлагаемые на рынке консультационные услуги независимых консультантов, поскольку в России их помощью пользуются практически все заказчики от крупного до малого бизнеса и даже микро-предприятия во всех отраслях. Под независимыми

консультантами понимаются консультанты, работающие от собственного имени, и консалтинговые компании, в штате которых состоит до трех человек.

Независимые консультанты привлекательнее для заказчиков, чем крупные консалтинговые компании, по ряду причин, среди которых можно выделить следующие: они более индивидуально подходят к клиенту, больше мотивированы в качественном результате, от которого напрямую зависит их репутация, более гибки в процессе реализации проекта. Что же они предлагают рынку?

В рамках данной статьи будет описана методика и результаты той части исследования, в которой были выявлены особенности предложений на рынке независимого консалтинга в России, проведено сравнение этого рынка и рынка Великобритании и выявлены структурные отличия. Исследование текущего состояния рынка услуг независимого консалтинга в России было проведено в апреле-мае 2014 г. по заказу и в сотрудничестве с сервисом Expert me — платформой, где клиенты и эксперты могут встретиться для решения общих задач. Исполнитель — «Группа БРИФ», которая проводит исследования рынка в промышленной отрасли, сфере профессиональных и потребительских услуг, индустрии развлечений.

МЕТОДИКА

Из разговора двух следователей: «Исходя из насильственной природы множества ранений от ударов, я бы сказал, что жертва, возможно, была консультантом».

Профессиональный юмор.

Межстрановое сравнение с Великобританией было сделано по двум основным причинам. Во-первых, Великобританию можно отнести к числу мировых лидеров в сферах бизнес-обращения и консультирования. Во-вторых, эта страна активно привносит свои наработки на

другие географические рынки, в частности нельзя недооценивать влияние британских подходов и методик в России.

Исследование проводилось по ряду сфер функциональной специализации консультантов, за исключением таких видов консультирования, как коучинг и внедрение IT-систем.

Изучалась деятельность независимых консультантов, минимальный профессиональный опыт которых составляет семь лет, поэтому в исследовании не рассматривались представители инфобизнеса, где консультантами становятся вечерние студенты и домохозяйки.

Рассмотрим полный список направлений специализации консультантов, согласно методологии Expert me:

- маркетинговые исследования;
- бизнес-планирование, в том числе финансовые модели;
- разработка корпоративной бизнес-стратегии и инструментов управления корпоративной стратегией;
- диагностика и рекомендации в области маркетинга (в том числе брендинг, PR, управление клиентскими впечатлениями и др.);
- диагностика и рекомендации в области продаж (в том числе поиск и запуск альтернативных каналов, оптимизация структуры отделов продаж, внедрение инструментов обучения и контроля);
- повышение эффективности процессов и функции производства (оптимизация процессов, технологий, снижение себестоимости, уменьшение брака, внедрение методов бережливого производства и др.);
- диагностика и повышение эффективности кадрового учета (в том числе проведение аудита кадрового учета, постановка процессов кадрового учета и др.);
- управление персоналом (в том числе диагностика организационных структур и распределения зон ответственности, целеполагание и мотивация, обучение персонала и оценка и др.);
- повышение эффективности финансовой функции (внедрение инструментов бюджетирования,

финансового контроля, казначейства, построения систем управленческой отчетности по различным стандартам, централизация финансовых функций и др.);

- повышение эффективности функции логистики и закупок (разработка стратегии цепи поставок, оптимизация логистической сети, внедрение в цепь поставок методов бережливого производства, разработка и пересмотр функциональных стратегий в части планирования, закупок и организации подрядных работ, транспортировки и управления складами и др.);

- повышение эффективности ИТ-функции (диагностика используемых систем и инфраструктуры, разработка стратегии оптимизации ИТ-систем и автоматизации функций и др.);

- правовой консалтинг и повышение эффективности корпоративного управления (разработка положений о совете директоров, комитетах при совете);

- построение систем внутреннего контроля в области финансов, закупок, ИТ, управления персоналом, внедрение инструментов управления рисками и др.;

- налоговый консалтинг (налоговая оптимизация и др.);

- повышение эффективности проектного управления (внедрение инструментов проектного управления, как ИТ-инструментов, так и положений, шаблонов уставов и др.).

Перечень отраслей заказчиков и, соответственно, отраслей специализации независимых консультантов включает следующие сферы:

- автомобилестроение;
- высокие технологии;
- ЖКХ и электроэнергетика;
- медицина и здравоохранение;
- биотехнологии, биопромышленность, охрана окружающей среды;
- нефтегазовый сектор;
- оборонная и космическая промышленность;
- образование и исследования;
- общественный сектор и государственное управление;

- оптовая торговля;
- пищевая промышленность;
- потребительские товары;
- природные ресурсы;
- промышленность и машиностроение;
- профессиональные услуги;
- розничная торговля;
- связь и телекоммуникации;
- СМИ и индустрия развлечений;
- строительство;
- транспорт;
- финансовые институты (банки, страховые компании);
- химический комплекс;
- энергетический сектор.

В настоящий момент в России нет известных автору универсальных критериев для разделения предприятий на категории по размеру, особенно с учетом отраслевых особенностей (например, сравнительно высокий оборот торговых предприятий, сравнительно высокое количество сотрудников в сфере услуг и т.п.). Поэтому для целей исследования был принят законодательно зафиксированный критерий по предельной годовой выручке предприятий, который приведен в табл. 1.

В ходе исследования были в том числе проанализированы рыночные предложения британских и российских независимых консультантов, подробно рассмотрен комплекс маркетинга десяти британских консультантов и десяти их коллег в России. Такое количество предложений позволило выявить тенденции в рыночном предложении и особенности консультантов в обеих странах. Отбор консультантов проводился посредством стратифицированной выборки, т.е. простой случайной выборки, набираемой из списка (основы выборки), представляющего совокупность в целом. Поэтому выборка исследования является репрезентативной. Его итоги были очно представлены 60 российским независимым экспертам (на презентацию были приглашены консультанты, зарегистрированные на ресурсе Expert me), которые согласились с результатами и оценили их как релевантные.

Таблица 1. Перечень размеров предприятий-заказчиков

Предприятия	Выручка в год, млн руб.
Микропредприятия	До 60
Малый бизнес	До 400
Средний бизнес	До 1000
Крупный бизнес	Более 1000

Исследование рынка консалтинга в России с фокусом на консалтинг с привлечением независимых экспертов проводилось впервые. Из недавних близких по тематике исследований можно отметить:

- обзор рынка консалтинговых услуг портала «Эксперт Online» 2012 г. [3];
- статья «Аудит и консалтинг в России» 2012 г. [1];
- платный отчет «Рынок консалтинговых услуг в России в 2013 г.» компании DISCOVERY Research Group [2].

РЕЗУЛЬТАТЫ

*Клиент продавцу мыла:
— 4П маркетинга!*

— Пожалуйста, пожалуйста, пожалуйста, пожалуйста!
Профессиональный юмор.

Ключевые выводы исследования следующие:

- российские независимые консультанты меньше внимания уделяют формированию продуктового предложения и выделению целевых аудиторий;
- российские независимые консультанты менее интенсивно используют различные каналы коммуникаций;
- российские независимые консультанты более склонны концентрироваться на фундаментальном образовании, написании научных статей и преподавании;

■ британские консультанты чаще развивают сеть деловых связей и набирают проектный опыт в волонтерской деятельности, развивают навыки путем краткосрочного обучения и сертификации. Рассмотрим полученные выводы более детально.

Отраслевая специализация

90% британских независимых консультантов четко выделяют отрасли, в которых работают.

У 50% независимых консультантов в России отраслевая специализация формально не выделена, и о ней можно судить только по профессиональному опыту консультантов. Эти эксперты считают, что отрасль / индустрия не имеют значения, они готовы оказывать услуги для любой отрасли одинаково эффективно. В то же время другие 50% консультантов в России выделяют отрасли в своей специализации.

В ходе другого исследования Expert me, где изучались мнения заказчиков услуг независимого консалтинга, было выявлено, что компании отдают предпочтение консультантам, которые являются специалистами в отрасли заказчика. Также мы выяснили, что в целом независимые консультанты знают, насколько отраслевая экспертиза важна для клиентов.

Соответственно, важно привести в соответствие ожидания заказчиков, знания консультантов и их реальное позиционирование. В идеале независимому консультанту целесообразно выделить три-семь отраслей, в которых его компетенция

максимальна, и упоминать о них в своих коммуникациях. Также, принимая решение о том, чтобы взяться за проект, консультантам целесообразно взвешивать плюсы и минусы, насколько данный проект усилит их портфель проектов и специализацию.

Ориентация на работу с госсектором

С заказчиками из государственного сектора работают около 40% российских независимых консультантов и около 50% британских. В этой связи думается, что решение о работе с госсектором каждый консультант должен принимать в зависимости от личных возможностей и предпочтений, о перспективах существенного структурного сдвига в этой области говорить нецелесообразно.

Ориентация на компании-потребители определенного размера

Статус позиционирования независимых консультантов в России и Великобритании схож: более половины экспертов готовы оказывать услуги компаниям любого размера, конкурируя за представителей крупного и среднего бизнеса с крупными консалтинговыми компаниями. Консультанты в России и в Великобритании в своем позиционировании не акцентируют внимание на размере компаний-заказчиков.

Комплекс маркетинга

1. *Продукт (product)*. Продуктовое предложение независимых консультантов в Великобритании проработано на более высоком уровне, чем у российских коллег, по следующим направлениям.

■ Независимые консультанты в Великобритании в девяти случаях из десяти четко определяют услуги и очерчивают целевые аудитории. В России консультанты услуги, как правило, не определяют и ограничиваются более общим описанием своего предложения — как типа деятельности

(консалтинг) или как функциональной сферы (PR, стратегия, слияния и поглощения и др.).

■ Если в Великобритании пять из десяти независимых консультантов работают под торговой маркой консультационной фирмы, которую сами учредили, то в России лишь один из десяти независимых консультантов поступил аналогично, а остальные девять предлагают консалтинг от себя лично.

2. *Коммуникации (promotion)*. Уровень проработанности коммуникаций в Великобритании в целом выше, чем в России. Британские независимые консультанты более интенсивно используют различные каналы коммуникаций (табл. 2).

Есть каналы коммуникаций, которые используют преимущественно в одной из двух стран. Например, в России независимые консультанты дают интервью и комментарии к статьям. В Великобритании подписывают желающих на собственную новостную рассылку.

3. *Каналы продаж (place)*. Российские независимые консультанты приоритетно развивают каналы продаж, но, как было отмечено ранее, набор консалтинговых услуг сформулирован только в одном случае из десяти, а целевые аудитории не выделены.

Все независимые консультанты в обеих странах используют в продажах деловые связи, рекомендации / сарафанное радио. Межстрановое сравнение каналов продаж приведено в табл. 3.

Есть каналы продаж, которые используются преимущественно в одной из двух стран. Например, независимый консультант в Великобритании выступает на специально организуемых для него мероприятиях / коммерческих лекциях. Двое из десяти независимых консультантов в России работают по совместительству в небольших западных консалтинговых фирмах.

Иллюстрация интенсивности использования каналов коммуникаций и продаж приведена на рис. 1.

4. *Характеристики экспертов (people)*. В России ценится международный опыт консультанта, и восемь из десяти независимых консультантов

Таблица 2. Интенсивность использования видов коммуникаций независимыми консультантами в России и Великобритании

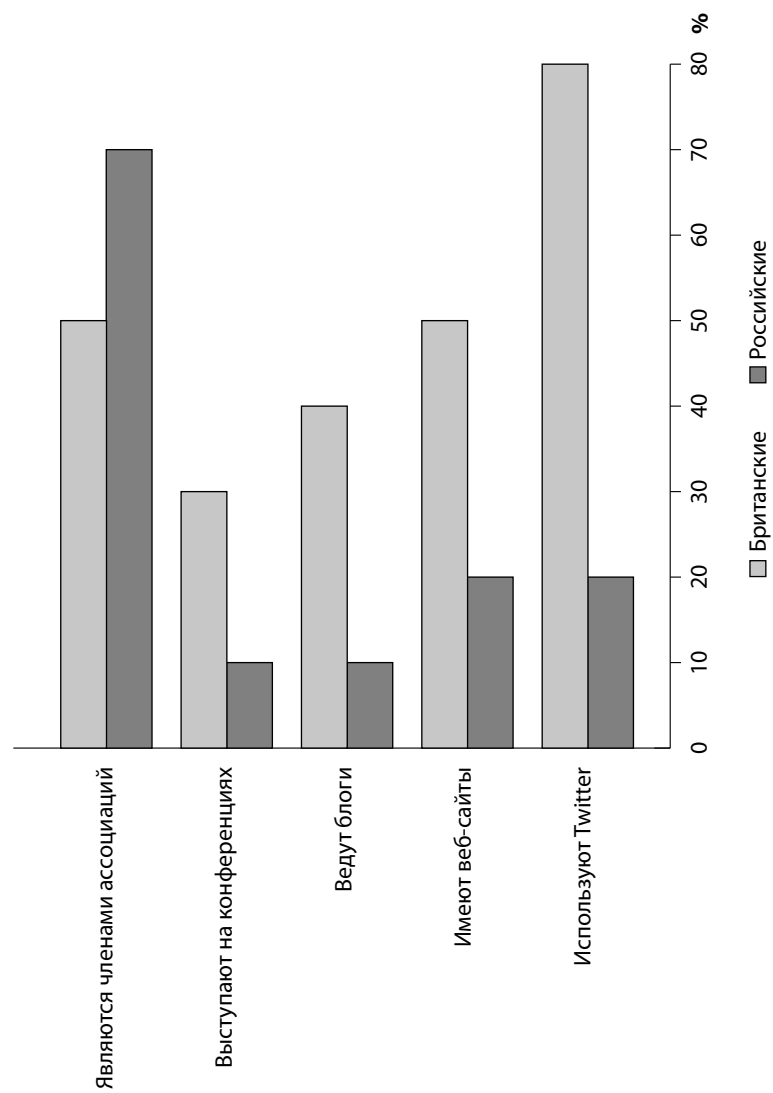
Вид коммуникаций	Россия	Великобритания
Социальные сети	<ul style="list-style-type: none"> ■ Все консультанты состоят хотя бы в одной социальной сети ■ В сети Twitter* зарегистрированы 2 из 10 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Все консультанты состоят хотя бы в двух социальных сетях ■ В сети Twitter зарегистрированы 8 из 10
Веб-сайты	2 из 10	5 из 10
Блоги	1 из 10	4 из 10
Выступления на конференциях и других мероприятиях	1 из 10	3 из 10
Публикации	Статьи — 7 из 10	Книги-бестселлеры на основании собственных исследований / опыта — 2 из 10

* Сеть Twitter была выбрана потому, что интенсивность ее использования в двух странах отличается наиболее существенно.

Таблица 3. Интенсивность использования видов каналов продаж независимыми консультантами в России и Великобритании

Вид каналов продаж независимых консультантов	Россия	Великобритания
Членство / ответственные посты в профессиональных ассоциациях	7 из 10	5 из 10
Волонтерство	2 из 10 — волонтеры	4 из 10 — волонтеры и попечители благотворительных организаций, 1 — основатель некоммерческой организации
Преподавание в вузах, тренинги	4 из 10	1 из 10

Рис. 1. Сравнение используемых консультантами каналов коммуникаций и продаж



обладают таким опытом: работа, учеба или стажировки в разных странах мира. Двое из десяти учились в ведущих международных вузах страны — МГИМО и РУДН.

У пяти независимых консультантов в России есть международные сертификаты, но у всех независимых консультантов в Великобритании есть более одного международного сертификата с профессиональной квалификацией (у некоторых более десяти).

Три независимых консультанта в России являются соискателями степени кандидата наук, у четырех есть степень MBA (только одна из них получена в России). Британские коллеги лишь в двух случаях их десяти получили степень MBA, ни один не получил степень кандидата наук, хотя один является профессором (за практические исследовательские достижения, без написания диссертации).

В целом все независимые консультанты в РФ являются профессионалами, имеющими международный опыт и знания, они регулярно повышают квалификацию и обучаются. Но они в большей степени концентрируются на фундаментальном и теоретическом образовании, нежели на постоянном и постепенном развитии квалификации через обучение и сертификацию и получении проектного опыта (в том числе в качестве волонтеров).

5. *Организация работ (process)*. Сертификаты проектного управления есть у двух из десяти независимых консультантов в обеих странах. Но если в Великобритании независимыми консультантами становятся очень опытные и зрелые люди — в пяти из десяти случаев они обладают не менее чем 20-летним опытом, то в России это люди в среднем с десятилетним опытом. В нашей стране предоставляют несколько меньше информации об организации работ, чем в Великобритании.

6. *Цена (price)*. В предложении рассмотренных независимых консультантов не указаны ценовые ориентиры.

7. *Среда (physical environment)*. Если в России лишь один из десяти независимых консультантов

работает на регулярной основе в партнерстве с двумя другими независимыми консультантами и один привлекает экспертов на свои проекты, то в Великобритании пять из десяти регулярно привлекают экспертов. Три из десяти независимых консультантов из Великобритании реализуют проекты по всему миру. Один даже отмечает количество дней в месяц, которое может уделять новому проекту, и территориальные границы, где готов работать.

В России же восемь из десяти независимых консультантов не предоставляют публичную информацию о том, в какой среде реализуют проекты.

Таким образом, британские консультанты более интегрированы в глобальное деловое сообщество и более активно взаимодействуют с другими независимыми консультантами.

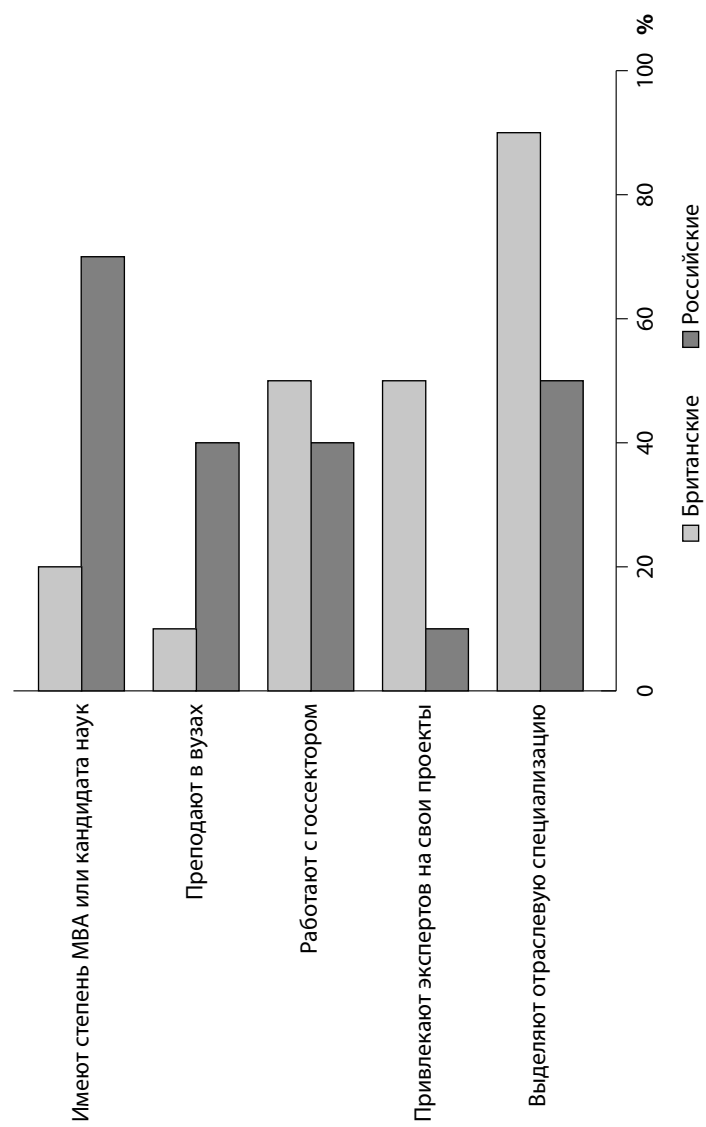
ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рынок консалтинга, осуществляемого независимыми экспертами / консультантами, в России на данный момент неразвит, что вынуждает консультантов браться почти за любой проект, практически не учитывая его специфику. В этой связи данный рынок в нашей стране отличается отсутствием ярко выраженной специализации консультантов (при этом заказчики ценят именно это) в сравнении с рынком Великобритании. Ввиду разрозненности рынка неразвиты партнерства между независимыми консультантами.

Основные структурные отличия позиционирования поставщиков услуг независимого консалтинга в России и Великобритании представлены на рис. 2:

- в России лишь 50% консультантов выделяют отрасли специализации;
- в России используют меньше каналов коммуникаций и менее интенсивно работают с современными каналами;
- в двух рассматриваемых странах приоритет имеют разные каналы продаж (за исключением

Рис. 2. Комплексное сравнение характеристик независимых консультантов



канала рекомендаций / сарафанного радио, главенствующего в обеих странах).

Российский рынок консалтинга, осуществляемого независимыми экспертами, имеет значительный потенциал для роста и развития. В этой связи результаты данного исследования будут

полезны независимым консультантам и экспертам в процессе коррекции своей рыночной позиции и комплекса маркетинга, а заказчикам — в процессе формирования ожиданий от сотрудничества с консультантами и требований к взаимодействию.

ИСТОЧНИКИ

1. Заварихин Н.М., Парамонов А.В. Аудит и консалтинг в России. — http://ingare.clan.su/news/audit_i_konsalting_v_rossii/2012-11-08-71.
2. Рынок консалтинговых услуг в России в 2013 г. — <http://marketing.rbc.ru/research/562949989867762.shtml>.
3. Ханферян В. Снова в строю. — <http://expert.ru/expert/2012/15/snova-v-stroyu/>.