

УДК 316

КОММУНИКАЦИИ В СФЕРЕ КОНСАЛТИНГА: ОТ ТРАДИЦИОННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ К СОЗДАНИЮ ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

© 2013 г.

А.С. Архангельская

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

arkhangel@yandex.ru

Поступила в редакцию 10.06.2013

Дан обзор основных способов продвижения в области управленческого консалтинга. Консалтинг основан на доверии, на выстраивании долгосрочных отношений «клиент – консультант», и основой успеха в этой сфере является формирование у компании образа профессионала, а ключевыми каналами коммуникации служат специальные мероприятия. На рынке консалтинга в последние годы возрастает роль онлайн-коммуникаций. Лидерами в управленческом консалтинге остаются американские компании. Их опыт в установлении доверительных отношений с клиентами, как полагает автор, следует перенимать отечественным фирмам с учетом российской специфики ведения бизнеса.

Ключевые слова: управленческий консалтинг, доверительные отношения, продвижение консалтинговых услуг, онлайн-продвижение.

Консалтинг в широком смысле как получение экспертного совета – явление, знакомое человечеству издавна. Однако консалтинг как отдельный институт и профессия возник лишь в XX в. Сфера управленческого консалтинга достаточно изучена как зарубежными (К. Макхем [1], Д. Майстер [2, 3], М. Киппинг и Э. Энгвелл [4]; М. Кубр [5, 6], Р.К. Юксвярав, М.Я. Хабакук и А.Я. Лейманн [7], Э. Райсел [8], П. Блок [9], так и отечественными исследователями (А.В. Гульковский, В.Н. Рысюк [10], Ю.Н. Лапыгин [11], С.В. Фомишин, Ю.В. Чернов, А.И. Тищенко [12, 13], С.Р. Филонович [14]). В большинстве научных трудов консалтинг представлен как проектная деятельность, описан алгоритм ее организации, в некоторых случаях рассмотрены особенности консультирования в разных сферах. Однако о продвижении консалтинговых услуг написано значительно меньше.

М. Кубр в своём учебнике по управленческому консультированию отмечает, что для продвижения консалтинговых услуг не применим традиционный подход. К продаже консалтинговых услуг нельзя относиться как к неизбежной необходимости или просто определенному набору обязательных инструментов и действий, М. Кубр предлагает рассматривать маркетинг управленческого консалтинга в духе подхода к продвижению услуг: клиент покупает нечто неосязаемое, «обещание удовлетворить потребность клиента и решить его проблему» [6, р. 648]. Продукт консалтинговых

компаний рассматривается с двух сторон: технической (ноу-хау, опыт и компетенции консультантов) и социальной (умение выстроить отношения) [6, р. 650]. Поэтому одну из главных задач продвижения консалтинговой компании М. Кубр видит в установлении и поддержании взаимоотношений «клиент – консультант» и выделяет несколько аспектов в клиент-консультантских отношениях: сотрудничество при работе над проектом (collaboration), двусторонний обмен знаниями (knowledge-based relationship) и отношения доверия (relationship of trust) [6, р. 68–69].

Доверительные отношения в консалтинге можно рассматривать двояко: как на личностном уровне между консультантом и клиентом, так и на институциональном уровне, уверенность в консалтинговой фирме и консалтинге в целом, что в типологии Э. Гидденса соответствует понятиям базисного доверия и доверия абстрактным системам [15].

Ориентация на установление доверия как маркетингового подхода идеологически близка концепции маркетинга взаимоотношений и вполне может рассматриваться как ее часть применительно для консалтинговых компаний. Это важно учитывать при планировании программ продвижения и подготовке консультантов.

Проблеме установления доверия между клиентом и консультантом посвящена книга «Советник, которому доверяют» (*Trusted Advisor*) Дэвида Майстера и ряда американских специа-



Рис. 1. Эволюция взаимоотношений «клиент – консультант»

листов в сфере менеджмента и маркетинга [3]. Авторы предлагают иерархию консультантов, отражающую глубину взаимоотношений с клиентом. С их точки зрения, нужно стремиться к тому, чтобы клиент воспринимал консультанта не просто как специалиста в своей узкой сфере или смежных отраслях, но мог также обращаться к нему по другим вопросам, даже если вопрос находится вне сферы профессиональных компетенций консультанта. Высший уровень развития взаимоотношений между клиентом и консультантом, как полагают исследователи, – это восприятие консультанта в качестве доверенного советника, поскольку при таких отношениях «клиент готов обсуждать с Вами как профессиональные, так и личные проблемы и прислушиваться к Вашим советам», а для возникновения взаимоотношений такого уровня необходимо «понимание межличностных, индивидуальных взаимоотношений» [3, с. 28] (рис. 1)

Основные преимущества перехода на высший уровень взаимоотношений, формирование доверия между консультантом и клиентом, по мнению авторов, связано с уменьшением формальных процедур, что позволяет быстрее перейти к работе над проектом. Несомненно, доверительные отношения ставят коммуникацию на новый, более открытый уровень, «ни консультанту, ни клиенту не нужно позировать друг перед другом» [3, с. 36], а это положительно сказывается и на качестве выполнения работ.

Говоря о доверии, Д. Майстер спускается на уровень межличностных отношений. Он практически полностью отрицает значение развития бренда и репутации, предлагает отказаться от

рекламы, а вместо этого «стараться добиться взаимодействия между сотрудниками и клиентами» [3, с. 48]. Эту идею Д. Майстер развивает в статьях «Маркетинг – это разговор» (Marketing is a Conversation) (2006) [16] и «Приключения современного маркетинга» (Adventures in Modern Marketing) (2006) [17].

Продвижение консалтинговых услуг.

Особый характер продвижения консалтинговых услуг отмечает и Итан Рациел, автор книги «Метод McKinsey» (*The McKinsey Way*), бывший консультант McKinsey & Company, проработавший в компании с 1989-го по 1992 год. «Фирма не занимается продажами» – такой принцип компания преследует в своих отношениях с клиентами [8, р. 51–52]. Успех продаж держится на системе коммуникаций с целевыми аудиториями, формировании и поддержании имиджа профессиональных консультантов. Говоря об отказе от продаж и прямой рекламы, имеется в виду, что сотрудники компании не занимаются «холодными» звонками и фирма также не размещает рекламу на телевидении.

Марвин Бауэр, консультант и один из основателей компании McKinsey, в книге об истории компании и возникновении отрасли управленческого консультирования высказывает мысль о том, что прямая реклама противоречит профессиональной этике консультантов. По мнению М. Бауэра, не получится рекламировать свои услуги или убеждать клиентов в их необходимости, не раздавая обещаний решить все проблемы клиента. Однако в самом начале проекта консалтинговая фирма не может знать точно, какие вопросы ей будут под силу, поэтому давать какие-либо обещания сразу не стоит. Кроме того, у

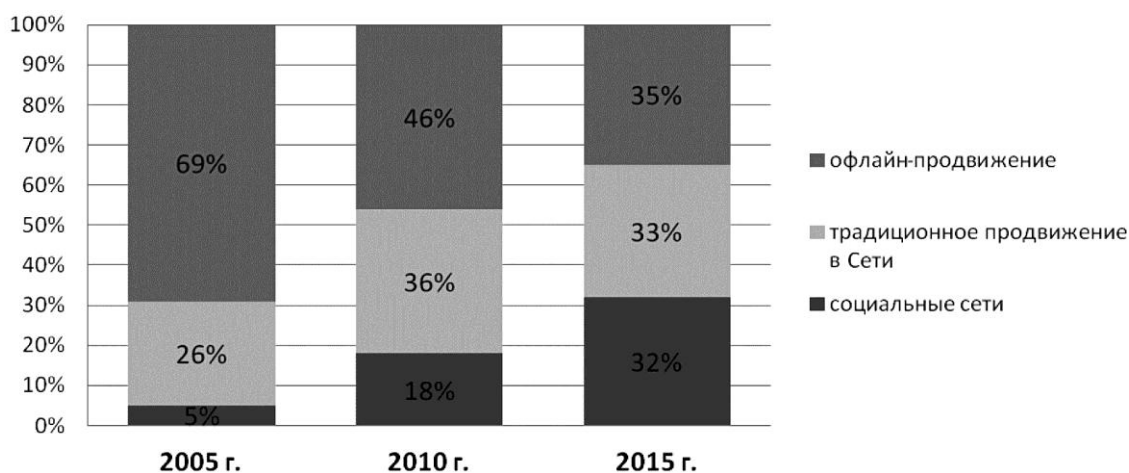


Рис. 2. Прогноз распределения бюджета консалтинговых компаний, 2005–2015 гг.

клиента формируется разное отношение к проекту в зависимости от того, был ли он «продан» или же клиент сам просил о помощи. Стоит избегать ситуаций, когда клиенту навязывается какая-то идея: это может вызывать настрой «ну теперь давай покажи», вместо желательного в этих случаях сотрудничества [18, р. 27]. Такой подход означает вовсе не нулевой маркетинговый бюджет в компании McKinsey, а лишь перераспределение ресурсов в другие каналы продвижения, встраивание коммуникаций с потенциальными клиентами еще до того, как у них возникла проблема и осознание проблемы. И. Рейсел упоминает следующие способы продвижения, применяемые фирмой: написание книг и статей, некоторые из которых становятся авторитетными в профессиональной среде; выпуск собственного научного издания «Ежеквартальник Маккинзи» (The McKinsey Quarterly), сотрудничество со СМИ, участие в профессиональных конференциях, а также участие в различных семинарах, круглых столах, профессиональных дискуссиях.

Одним из базовых русскоязычных изданий, посвященных продвижению в сфере консалтинга, остается книга «Руководство по маркетингу консалтинговых услуг» М. Иванова и М. Фербера, выпущенная в 2003 году [19]. М. Иванов и М. Фербер описали особенности консалтинговых услуг и консалтинга на рынке B2B, при этом они опирались на работы Ф. Котлера. Ценность данной работы в том, что авторы предложили практические рекомендации использования особенностей консалтингового бизнеса для создания конкурентных преимуществ на этом рынке, при этом они учитывали уровень развития рынка консалтинга в России и опыт западных компаний.

Основными каналами коммуникации на рынке консалтинга в течение десятилетий были специальные мероприятия: конференции, семинары, презентации, а также рассылка новостных бюллетеней и публикации статей и кейсов в деловых изданиях.

За рубежом в последние пять лет значительно выросла доля онлайн-коммуникаций в маркетинговом бюджете: интернет-рекламы, разных видов работы в социальных сетях. По оценке Международной ассоциации фирм управленческого консалтинга, за пять лет с 2005 по 2010 г. расходы на рекламу в социальных сетях консалтинговых компаний выросли с 5% до 18% маркетингового бюджета. При этом доля на остальное онлайн-продвижение также значительно выросла с 28% до 36%. По прогнозам экспертов, к 2015 г. совместная доля интернет-продвижения в социальных сетях будет составлять более 60% маркетингового бюджета (рис. 2) [20].

Эксперты, которые провели оба описанные выше исследования, отмечают, что среди членов старейшей ассоциации консалтинговых компаний использование нового канала для продвижения идей и продуктов пока находится на начальном этапе.

При оценке эффективности каналов продвижения консалтинговых услуг, которые давали участники рынка в исследовании Международной ассоциации консалтинговых компаний, доля социальных сетей как каналов коммуникации незначительна (рис. 3).

Анализ сайтов крупнейших консалтинговых компаний России показал еще более низкий уровень использования социальных сетей для целей продвижения. Среди первой сотни крупнейших консалтинговых компаний, рэнкинга РА «Эксперт» [21], составленного по годовой сумме вы-

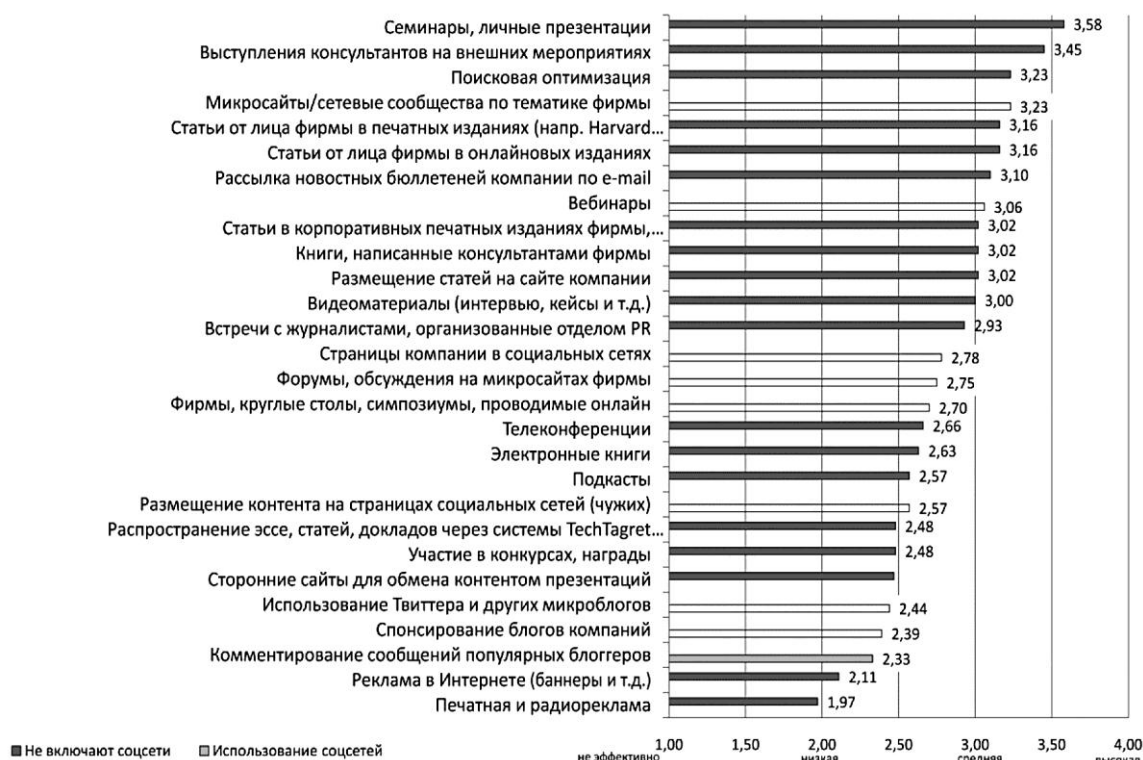


Рис. 3. Оценка МАКК эффективности каналов коммуникации рынка управленческого консалтинга

ручки от консалтинговых услуг, лишь 17 используют социальные сети, а активных среди них еще меньше. Эта цифра свидетельствует о том, что данный канал коммуникации пока не освоен, но увеличивающееся количество пользователей сетей Facebook, ВКонтакте позволяет сделать прогноз, что продвижение консалтинговых услуг на данных площадках неизбежно будет расти.

Российские консультанты, как показал анализ контента страниц отечественных консалтинговых фирм, в основном используют эти площадки для ретрансляции корпоративных новостей. Для них социальные сети – односторонний медийный канал. Выход компаний в это пространство, с одной стороны, дань моде. С другой стороны, клиенты ожидают их присутствия на Facebook и других интернет-площадках. Это стало такой же необходимостью, каким раньше было наличие страницы в Сети.

Мало кто из консалтинговых компаний размещает информацию, способную заинтересовать целевую аудиторию, вызвать дискуссию или желание перепостить сообщение коллегам и друзьям. Интересный контент – основа успешного блога или страницы в социальных сетях.

Специалисты по продвижению в социальных сетях рекомендуют, чтобы подобные материалы были связаны с основным или узкотематическим сайтом компании. Если применять в данном

случае модели привлечения внимания и потребительского поведения, то социальная сеть должна стать пунктом, привлекающим внимание целевой аудитории, с тем чтобы переводить ее на сайт фирмы, где с потребителем должна вестись более плотная работа по продаже идей, продуктов и выстраиванию отношений с компанией.

По мнению экспертов консалтинговой компании «Блум групп» («The Bloom Group»), члена Международной ассоциации фирм управленческого консалтинга, обеспечить хороший контент социальным сетям и микросайтам могут консалтинговые компании с сильными отделами НИОКР [20]. Исследовательские отделы могут поставлять кейсы, исследования, результаты опросов наряду с различной аналитикой. Если консалтинговые компании самостоятельно занимаются такого рода исследованиями, то они могут быть уверены, что обеспечат блог интересным содержанием.

Таковую работу ведут многие международные консалтинговые компании, представленные на российском рынке: KPMG, PWC, Ernst&Young. Из российских консультантов можно выделить «Крок», «IBS».

Удачным, на наш взгляд, является деятельность IT-компании «Крок». Её опыт показывает возможности использования социальных сетей в системе интегрированных маркетинговых ком-

муникаций. Компания ведет активную социальную работу и позиционирует себя как социально ответственный бизнес. Их темы в Facebook вызывают живой интерес. «Крок» призывает посетителей разместить ссылку на их сообщение о благотворительной акции совместно с Всемирным фондом природы (WWF) в защиту заповедника «Брянский лес» на своей странице. За каждый перепост компания обещала перечислить 25 рублей, за каждый «лайк» – 5 рублей во Всемирный фонд природы. Этот механизм позволяет вовлечь множество людей в проект компании, сделать их сопричастными социальной деятельности «Крока» [22].

Интересно, что многие консультанты-одиночки отлично справляются с задачей регулярного наполнения своих блогов и страниц интересным содержанием. В результате по популярности их страницы в социальных сетях обгоняют крупные компании. Среди таких консультантов можно назвать Глеба Архангельского; одна из его основных площадок – блог glebarkhangelsky.livejournal.com в «Живом журнале» имеет большую аудиторию в 3700 подписчиков.

Консультант по продажам и партизанскому маркетингу Алекс Левитас собрал почти 4800 друзей на Facebook (<http://www.facebook.com/alex.levitas>), 2000 подписчиков на Твиттере https://twitter.com/that_levitas и 1800 в блоге на Livejournal.com (<http://alex-levitas.livejournal.com/>). Успех их работы в социальных сетях и блогах в том, что они выстраивают отношения с читателями, ежедневно общаются с ними, «живут» в Сети, а не просто транслируют новости. Это позволяет им быть интересными и «своими» для интернет-аудитории.

Консалтинговые компании постепенно приходят к продвижению в социальных сетях. Если на Западе таких компаний более половины, то среди российских консалтинговых фирм пока гораздо меньше. Несмотря на то что по цене онлайн-продвижение кажется более дешевым, а порой и бесплатным, на обеспечение качественной работы необходимо выделять силы и ресурсы, к чему компании оказываются не готовы. Простое транслирование новостей дает малый эффект. Опыт ведущих западных компаний и их российских представительств показывает, что если у компании есть свой исследовательский или аналитический отдел, то фирма всегда сможет найти контент для своего блога, тематического сайта или страниц в социальных сетях. Однако опыт индивидуальных консультантов показывает, что для выстраивания отношений в социальных сетях можно обойтись и меньшими ресурсами и при этом получить

большую популярность, дополнительные очки к продвижению, усилению своего бренда и продвижению консалтинговых услуг.

Подходы к продвижению консалтинга развивались в течение всего XX века. Последние направления связаны с переходом от ориентации исключительно на рынок к ориентации на отдельного клиента. Особенно это проявляется в сфере услуг.

Сфера управленческого консалтинга активно развивается в России с начала 1990-х гг. Проблемы этой отрасли в России, Европе и Северной Америке изучены достаточно подробно зарубежными и отечественными исследователями. Вместе с тем о продвижении, выстраивании отношений «консультант – клиент» написано немного.

Российский консалтинг во многом копировал деятельность своих западных коллег, у которых был большой опыт. В течение десятилетий переводные книги о философии бизнеса компаний McKinsey и Boston Consulting Group были ключевыми источниками информации для отечественных практиков. Однако вскоре специфика российского бизнеса и менталитета потребовала иных подходов к выстраиванию отношений в этой сфере, поэтому исследование управления коммуникациями в данной отрасли имеет большое значение.

По мере расширения сферы консалтинга в России, в том числе в регионах, встает вопрос о его успешном продвижении. Западный опыт полезен в основном для столичных и крупных сетевых компаний. Мелкие «игроки» вынуждены ориентироваться на малобюджетный маркетинг. Исследование организации эффективных коммуникаций между консалтинговыми фирмами и потребителями их услуг на российском региональном рынке при ограниченных бюджетах требует специального изучения, опроса как экспертов, так и клиентов.

Список литературы

1. Макхем К. Управленческий консалтинг. Пер. с англ. М.: Дело и сервис, 1999. 288 с.
2. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. Пер. с англ. М.: Альпина бизнес букс, 2005. 414 с.
3. Майстер Д. Советник, которому доверяют / Д. Майстер, Р. Галфорд, Ч. Грин. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. 264 с.
4. Киппинг М., Энгвелл Э. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода. М.: Гуманитарный центр, 2008. 416 с.
5. Управленческое консультирование. Введение в профессию. 4-е изд. / Под ред. М. Кубра. М.: Планум, 2004. 976 с.

6. Kubr M. Management consulting: A guide to the profession. Geneva: International Labour Office, 2003. 904 p.
7. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. М.: Экономика, 1983. 239 с.
8. Raisel E. The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm. NY: McGraw-Hill, 2004. 272 p.
9. Блок П. Безупречный консалтинг. СПб.: Питер, 2007. 304 с.
10. Гульковский А.В., Рысюк В.Н. Управленческое консультирование. Вопросы и ответы. М.: Юркнига, 2006. 288 с.
11. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования. М.: Академический проект, 2006. 352 с.
12. Фомишин С.В., Чернов Ю.В. Управленческое консультирование. Международный опыт. М.: Феникс, 2006. 256 с.
13. Чернов Ю.В., Фомишин С.В., Тищенко А.И. Управленческое консультирование. М.: Олди-Плюс, 2005. 272 с.
14. Филонович С.Р. Управленческое консультирование: Учебно-методическое пособие по курсу. СПб.: СМММ, 2007. 162 с.
15. Giddens A. The consequences of modernity. Cambridge: Polity Press, 1990. 186 p.
16. Maister D., Kelly L. Marketing is a Conversation [electronic resource] <http://davidmaister.com/pdf/MarketingisaConversation.pdf> (Retrieved: 22.10.2012).
17. Maister D., Adventures in Modern Marketing [electronic resource]. <http://davidmaister.com/pdf/AdventuresinModernMarketing.pdf> (Retrieved: 22.10.2012).
18. Bower M. McKinsey's Vision, Leadership, and the Creation of Management Consulting. John Wiley & Sons, Inc. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2004. 305 p.
19. Фербер М., Иванов М. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. М.: Альпина Паблишер, 2003. 140 с.
20. Thought Leadership Rewired: How Consulting Firms are Using Social Media to Market Their Ideas [electronic resource // The Bloom Group, BlissPR and the Association of Management Consulting Firms Research (AMCF)]. <http://www.bloomgroup.com/content/how-consulting-firms-use-social-media> (Retrieved: 22.10.2012).
21. Рынок консалтинговых услуг в 2011 году [Электронный ресурс] // Бюллетень РА «Эксперт». 16 апреля 2012 г. Режим доступа: http://www.raexpert.ru/editions/bulletin/16_04_12/bullet_kons_16.04.12.pdf.
22. Забавная картинка помогла брянскому заповеднику выиграть полумиллионный грант // Брянск. Народная правда интернет-газета 01.6.2012. Режим доступа: <http://bryansk.narodpravda.ru/node/79464?page=122>

EFFECTIVE COMMUNICATIONS IN CONSULTING: FROM MARKETING COMMUNICATIONS TO TRUST RELATIONSHIP

A.S. Arkhangelskaya

The review of the main marketing communications in management consulting is given in the paper. Consulting is based on trustworthiness, building of long-term «client consultant» relationship, and creating the image of professional is the basis of marketing in this sphere, the key communication channels being special events. The role of on-line promotion in management consulting has increased recently. The US companies remain the leaders in marketing of consulting services. Their experience should be adopted by Russian firms though local specific character of business should be taken into consideration.

Keywords: marketing communications, management consulting, promotion of consulting services.