

РЫНКЕ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

Тема IV

План занятия

- Ценообразование на рынке консалтинговых услуг.
- Ценовая эластичность консалтинговых услуг.
- Ценовые стратегии в маркетинге консалтинговых бизнес-услуг.
- Методы ценообразования в маркетинге консалтинговых бизнес-услуг.
- Мониторинг цен конкурентов и процесс анализа рыночных цен.

Адекватность той или иной цены
определяется не вами, а вашим клиентом.



- Вы продаете невозполнимый ресурс, а именно — свое время.



Первоочередной задачей маркетологов консалтинговых компаний является **поддержание оптимально высоких цен.**



Совет практика

Избегайте «круглых» цифр при назначении цены. Встречая такие цифры, клиент всегда подозревает, что округление произошло не в его пользу. Наша практика показывает: чем менее «круглая» цена, тем с большим доверием клиент к ней относится.

Причины низкой ценовой эластичности в сфере консалтинговых услуг

- Покупатели не обладают всей полнотой информации об услугах и ценах.
- Высока стоимость переключения на другого консультанта.
- Очень велик риск покупки некачественной услуги.
- Целевой сегмент потребителей считает, что марка характеризуется высокой добавленной стоимостью, что выгодно отличает ее от товаров-конкурентов.

Важно!

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 компаний — 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 BCG Profit Technology поднимет цену на услуги до уровня VCG, 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.

Факторы, влияющие на структуру цен консалтинговых бизнес-услуг

Структура конкретной цены на конкретную консалтинговую бизнес-услугу зависит от следующих факторов:

- фактор рыночной ситуации;
- фактор, связанный с видом бизнес-услуги;
- фактор себестоимости;
- фактор, связанный с издержками;
- фактор налоговой политики государства;
- фактор страха — см. предыдущий фактор.

Ценовые стратегии в маркетинге консалтинговых бизнес-услуг

- Ценовая стратегия по уровню цен на новые бизнес-услуги.
- Ценовая стратегия по степени изменения цены.
- Ценовая стратегия по отношению к конкурентам.
- Ценовая стратегия клиентской дифференциации.

Ценовые стратегии в маркетинге консалтинговых бизнес-услуг

Ценовая стратегия по уровню цен на новые бизнес-услуги:

- стратегия «снятия ценовых сливок»;
- стратегия «цены проникновения»;
- стратегия «среднерыночных цен».

Ценовые стратегии в маркетинге консалтинговых бизнес-услуг

Ценовая стратегия по степени изменения цены:

- стратегия «стабильных цен»;
- стратегия «скользящей/падающей цены»;
- стратегия «роста проникающей цены».

Ценовые стратегии в маркетинге консалтинговых бизнес-услуг

Ценовая стратегия по отношению к конкурентам:

- стратегия «преимущественной цены»;
- стратегия «преследования цены конкурента»;
- стратегия «демпинговых цен» — запрещена понятиями рынка.

Ценовые стратегии в маркетинге консалтинговых бизнес-услуг

Ценовая стратегия клиентской дифференциации:

- стратегия «дифференциации цен на взаимосвязанные бизнес-услуги»;
- стратегия «ценовых линий»;
- стратегия «ценовой дискриминации».

Методы ценообразования в маркетинге консалтинговых бизнес-услуг

В стратегическом маркетинге консалтинговых бизнес-услуг выделяются следующие три базовых типа методов ценообразования:

- к типу I относятся затратные методы ценообразования;
- к типу II относятся методы ценообразования, ориентированные на спрос;
- к типу III относятся методы ценообразования, ориентированные на конкурентов.

Типы методов ценообразования консалтинговых бизнес-услуг

| I тип | II тип | III тип |
|---|--|---|
| Затратные методы ценообразования | Методы ценообразования, ориентированные на спрос | Методы ценообразования, ориентированные на конкурентов |
| Метод ценообразования на базе перманентных затрат | Параметрический метод ценообразования | Нормативный метод конкурентного ценообразования |
| Метод ценообразования на базе переменных затрат | Прагматический метод ценообразования | Конкурсно-аукционный метод ценообразования |
| Метод ценообразования на основе обеспечения целевой прибыли | Метод ценообразования на основе эксперимента | Метод ценообразования на основе мониторинга цен конкурентов |
| Метод рентабельных маркетинговых инвестиций | Метод определения цены на основании опроса репрезентативной выборки клиентов | Метод дисконтного ценообразования |

Алгоритм процесса разработки политики ценообразования

- **Действие первое:** постановка стратегической цели.
- **Действие второе:** определение объема реального спроса (в рублях).
- **Действие третье:** оценка издержек (в рублях).
- **Действие четвертое:** сравнительный анализ цен конкурентов.
- **Действие пятое:** разработка ценовой стратегии.
- **Действие шестое:** выработка тактики ценообразования.
- **Действие седьмое:** синхронизация ценовой стратегии и тактики.
- **Действие восьмое:** выбор метода ценообразования.
- **Действие девятое:** сметно-финансовые расчеты цены на консалтинговые бизнес-услуги.
- **Действие десятое:** утверждение окончательной цены (в рублях).
- **Действие одиннадцатое:** определение PR-цены на каждую конкретную консалтинговую бизнес-услугу (в рублях, евро

Мониторинг цен конкурентов и процесс анализа рыночных цен

Мониторинг цен конкурентов и процесс анализа рыночных цен на консалтинговые бизнес-услуги состоит из следующих этапов:

- ▣ **Этап I.** Составление исчерпывающего перечня видов консалтинговых бизнес-услуг, по которым будет осуществляться мониторинг цен и динамика их изменений.
- ▣ **Этап II.** Разработка специальных отчетных форм для внесения в них всей информации мониторинга (структурированных сведений, неструктурированных данных, цифровых показателей, аналитических выкладок и пр.).
- ▣ **Этап III.** Определение временных границ/сроков проведения мониторинга (пятилетка, три года, пятилетка в три года, один год, каждое первое полугодие високосного года, каждый четный квартал нечетного года, каждый миллениум и т. д.).

Мониторинг цен конкурентов и процесс анализа рыночных цен

Мониторинг цен конкурентов и процесс анализа рыночных цен на консалтинговые бизнес-услуги состоит из следующих этапов:

- ▣ **Этап IV.** Выбор реперных/контрольных точек мониторинга.
- ▣ **Этап V.** Определение списка/пакета документов, по которым будет проводиться мониторинг цен по контрольным точкам.
- ▣ **Этап VI.** Разработка документальных форм, наглядно демонстрирующих динамические процессы изменения цен конкурентов и конкурентное положение компании в безбрежном океане рынка.

Базовые принципы ценообразования

- В «классическом» консалтинге стоимость работ рассчитывается на основании предварительной экспертизы, с учетом всего объема работ и почасовых ставок.
- Средняя стоимость одного человеко-дня (из числа персонала среднего звена) в долгосрочных (3 года и больше) международных проектах составляет 550–620 €, в российских среднесрочных проектах — 300–500 €.
- Почасовые ставки консультантов средней квалификации начинаются от 120 €, у консультантов высшей категории — не менее 300–350 €/час.

Базовые принципы ценообразования

- *IT-консультанты*, осуществляющие свою деятельность в сфере информационных технологий, рассчитывают цену своих услуг от стоимости проекта.
- При оценке стоимости проекта учитываются следующие факторы:
 - 1) ресурсопотребление на каждой стадии проекта;
 - 2) риски;
 - 3) норматив по прибыльности проекта;
 - 4) платежеспособность клиента.

Базовые принципы ценообразования

- В *юридическом консалтинге* при исчислении стоимости услуг применяются различные формы гонораров в зависимости от характера, степени сложности поставленной клиентом задачи, а также от персональных предпочтений клиента.
- Базовые почасовые ставки:
 - партнер — 240–300 €/час,
 - старший юрист — 180–240 €/час,
 - юрист — 130–180 €/час,
 - помощник юриста — 70–130 €/час.

Базовые принципы ценообразования

Для *инвестиционного консалтинга* характерны принципы ценообразования, учитывающие достаточно длительный срок взаимодействия с заказчиком по сопровождению проекта. Здесь, как правило, применяется модель финансового планирования, основанная на прогнозных сценариях успешности инвестиционного проекта. Она учитывает все затраты, связанные в том числе с финансовыми рисками для консалтинговой компании.

Базовые принципы ценообразования

В муниципальном консалтинге ценообразование напрямую зависит от объема финансового портфеля проекта, определенного органом местного самоуправления в рамках скромного муниципального бюджета. Как правило, это многомиллионные цифры (в рублях), и поэтому здесь в основном применяется схема оплаты «30 + 30 + 40»:

30 % — предоплата,

30 % средств выплачивается в ходе реализации проекта,

40 % — по завершении всех работ.

Базовые принципы ценообразования

- В *кадровом консалтинге* стоимость подбора персонала осуществляется из расчета 25–33 % годового дохода кандидата; 20–30 % — «gross income», или «all income from whatever source derived» (все виды доходов из любых возможных источников). Расценки колеблются в зависимости от уровня кандидатов. Executive Search (поиск высшего руководящего кадрового состава) оценивается по наивысшей шкале, а расценки по рекрутменту линейного персонала доступны даже для очень малого бизнеса.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДА ОПЛАТЫ УСЛУГ

- **Дневная ставка оплаты.**
- **Часовая ставка оплаты.**
- **Проекты с фиксированной оплатой.**
- **Оплата на одного человека.**
- **Абонентское обслуживание.**
- **Оплата по факту выполнения определенного этапа работ.**
- **Назначение более высокой оплаты за выполнение особых проектов.**

УВЕЛИЧЕНИЕ ОПЛАТЫ

Существуют две ситуации, в которых вы имеете полное право назначать различные ставки оплаты:

- ▣ *различная выполняемая работа;*
- ▣ *работа с некоммерческой организацией.*