

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.*