

**ВАЛЕНТИН КОРОЛЬКО,**

доктор философских наук, заведующий кафедрой теории и методики связей с общественностью (PR) НаУКМА, ведущий научный сотрудник Института социологии НАН Украины

**ОКСАНА НЕКРАСОВА,**

кандидат исторических наук, доцент кафедры теории и методики связей с общественностью (PR) НаУКМА

**Менеджмент консалтинговой организации:  
особенности маркетинга и PR**

*Abstract*

*Taking into account the exciting growth of consulting industry throughout the world in recent years (Ukraine including) as well as rapid increase of competition in the sphere of intangible services the authors attempt to analyze the unique challenges for marketing and communications facing the professional consulting companies and firms. They emphasize that their goals can be met only through a strategic, integrated approach to marketing and PR communications. To be effective such an approach must support and reflect the consulting organizations overall mission and goals, consistent branding and positioning strategies, and also relevant marketing tactics that include: effective message development, internal communication programs, image advertising, media relations/external communications, and group-oriented special events and activities.*

В последние годы в Украине происходит стремительный рост консалтинговой индустрии и усиление конкуренции на рынке интеллектуальных услуг. Все это требует от профессиональных консалтинговых компаний, агентств и фирм поиска новых маркетинговых и PR-стратегий, которые учитывали бы особенности их бизнеса.

Независимо от содержания и характера консультаций, предлагаемых клиентам, перед руководством различных консалтинговых организаций стоит общая задача: как повысить эффективность маркетинга интеллектуальных услуг, которые являются особым, если сравнивать с материальными продуктами, товаром. Вместе с тем, чтобы иметь успех и действительно быть полезными, консалтинговые фирмы должны не только предлагать рынку свои знания и опыт, в которых нуждаются сегодня клиенты, но и разрабатывать для них целостный подход, ориентированный на удовлетворение их потребностей, определять, каким должен быть бизнес, предвидеть тенденции развития рынка, советовать, как выживать и оставаться конкурентоспособными.

Исторически маркетинговые и коммуникационные усилия в консалтинговой индустрии длительное время сводились к минимуму, во многом напоминая такие профессиональные услуги, как юридические, бухгалтерские или медицинские. Но, подобно многим другим отраслям, консалтинговые услуги управленческого характера в последние годы коренным образом изменились. Сегодня консультативный бизнес испытывает большую потребность в маркетинге своих уникальных услуг, налаживании связей с перспективными клиентами, формировании своего имиджа и, особенно, высокой репутации, которая в сфере маркетинга консалтинговых услуг является наивысшей ценностью.

### ***Тенденции развития консалтинговой индустрии***

Индустрия консалтинга сегодня охватывает широкий диапазон управленческих услуг, включая определение стратегии, совершенствование организационной структуры, реструктуризацию управленческого процесса, управление развитием, а также информационно-коммуникационные услуги, которые касаются сферы связей с общественностью, рекламы, маркетинга и т.п. Консалтинговые фирмы помогают клиентам идентифицировать и максимизировать свои возможности, увеличивать производительность и конкурентоспособность, создавать новые рынки, предвидеть изменения, происходящие в сфере бизнеса.

В последние годы большинство предпринимательских организаций сталкиваются с такими новыми проблемами, как быстрый рост конкуренции, приобретающей глобальные масштабы; значительное сокращение цикла жизни произведенных товаров; высокая искушенность и требовательность клиентов; возросшая необходимость оперативно принимать управленческие решения ввиду того, что в большинстве сфер деловой активности временные окна для реализации появляющихся возможностей становятся узкими, а время между формулированием стратегии и реализацией ее сокращается; комплексный характер развития информационных технологий и т.д.

В этих условиях способность находить инновационные подходы становится решающим фактором успеха. Многие компании стали смотреть на свой бизнес намного шире и заимствовать специальные знания на стороне, что, разумеется, не могло не способствовать бурному росту консалтинговой индустрии в сфере менеджмента. С начала 1990-х годов в данной индустрии наблюдается рост в мировых масштабах примерно в два раза. С тех пор мировой рынок консультационных услуг вырос со 147 до 261 млрд долл. [1, с. 362]. Естественно, за это время на данный рынок вышло огромное коли-

чество новых консультативных фирм, что резко увеличило уровень конкуренции<sup>1</sup>.

В результате нарастания конкурентной борьбы потребители консалтинговых услуг имеют намного больший выбор, а потому весьма чувствительно относятся к ценовой политике консалтинговых организаций. С другой стороны, консалтинговым фирмам, часто работающим в одних и тех же сферах, становится все труднее позиционировать себя на рынке и контрастно выделяться среди конкурентов.

Обычно эксперты (консультанты) в сфере бизнеса различались между собой более или менее специфическим по содержанию набором услуг. Например, одни специализировались на информационных технологиях, другие — на вопросах развития стратегии, третьи — на реструктуризации процесса бизнеса. Иными словами, каждый из них занимал свою нишу.

Теперь, по мере увеличения количества близких по содержанию консалтинговых фирм и усиления конкуренции между ними, прежнего подхода к идентификации их уже недостаточно. Сегодня, чтобы добиться успеха, предпринимательским компаниям необходимо постоянно перестраиваться. Изменения должны происходить одновременно по многим направлениям, а сам комплекс взаимодействия организационных элементов компании требует тщательного управления. Например, компьютерные технологии чрезвычайно влияют на природу процессов в сфере бизнеса. А этим процессам и технологиям, в свою очередь, должны соответствовать уровень образования и опыт людей, которые ими пользуются. Наконец, все эти элементы необходимо согласовывать со стратегией организации.

Поскольку динамика деловой среды ставит все более высокие требования перед предпринимательскими организациями, они, в свою очередь, требуют большего и от своих консультантов или советников. Сегодня высшее руководство консалтинговой фирмы должно быть в состоянии предложить интегрированные услуги клиенту и в то же время быть способным обеспечить выполнение своих советов и рекомендаций. Причем не просто обеспечить, но и продемонстрировать их реальные результаты. Там, где консультирование традиционно направлено на выполнение определенных производственных задач, там успех и сегодня все больше измеряется реальными достижениями, например, общими результатами бизнеса, уменьшением производственных затрат или увеличением доли на рынке и т.д.

Наконец, консалтинговая индустрия проявляет стремление к более широким и продолжительным отношениям между клиентами и консультантами. Обе стороны все чаще работают скорее как партнеры, чем как традиционный продавец и клиент. Эти изменения во многом напоминают “аутсорсинг”, то есть практику приобретения различных ресурсов (например, комплектующих деталей или готовых изделий) у предприятий, не входящих в состав компании, или у иностранных производителей. То же самое происходит и во взаимодействии многих компаний с консалтинговыми фирмами. Принимаемые здесь меры, по мнению президента американской транснациональной консалтинговой компании “Murphy & Company” Джеймса Мерфи,

---

<sup>1</sup> Если говорить об Украине, то именно в это время здесь началось формирование консалтингового бизнеса, который теперь быстро развивается.

“все в большей мере относятся к стратегическим, когда клиент ищет консультанта-партнера, который помогал бы управлять процессом бизнеса, его проектированием и планированием, причем даже время от времени разделял риски и выгоды при осуществлении бизнес-операций” [1, с.364].

### ***Миссия и цели в сфере маркетинга и коммуникаций***

Отмеченные выше условия развития рынка консалтинговых услуг требуют особого подхода к продвижению консалтинговых организаций на рынок и к маркетингу их специфических услуг. Чтобы функции консалтинговых фирм в сфере управления собственным маркетингом и коммуникациями с целевыми аудиториями были эффективными, им, прежде всего, необходимо придерживаться следующих принципов:

- постоянно поддерживать и отражать в своей деятельности провозглашенную социальную миссию и цели;
- с помощью маркетинговых и коммуникационных акций формировать имидж высокого профессионализма на конкурентном рынке;
- продвигать на рынок свои инновационные идеи и интеллектуальные способности;
- взаимодействовать с клиентами и другими ключевыми аудиториями таким образом, чтобы добиваться их положительного отношения;
- поддерживать общность взглядов с клиентами, доказывая важность своих консалтинговых услуг;
- демонстрировать рынку, как консалтинговая фирма, помогая клиентам справляться с проблемами в условиях изменяющегося мира, изменяется сама.

Предлагая не всегда осязаемые и в то же время высоко профессиональные знания и интеллектуальные услуги, консалтинговая фирма или компания, по сути дела, торгует доверием к себе как товаром. Ключевым элементом, на котором строится доверие, является последовательность компании в своем поведении и заявлениях, единство дела и слова. Эта последовательность должна проявляться не только в сфере массовых коммуникаций, но и в каждом контакте с клиентом, начиная с рекламы и заканчивая ответом рядового сотрудника на телефонный звонок. Где бы ни был клиент (в том же городе, на другом конце страны или за ее пределами), контакт с консалтинговой компанией должен оставлять у него неизменно приятное впечатление, что, естественно, требует учета его культурных особенностей. В противном случае клиенты быстро обнаружат элементы противоречивости между непосредственными контактами с консалтинговой компанией и ее декларациями, что неминуемо скажется на доверии к ней. Следовательно, последовательность как важнейший компонент маркетинга и связей с общественностью приобретает исключительное значение для менеджмента консалтинговым бизнесом.

Последовательность лучше всего обеспечивается с помощью интегрированного менеджмента. Речь идет о том, что интеграция должна соблюдаться во всем, в том числе:

- *пронизывать все функции консалтинговой компании*, особенно такие, как маркетинговые коммуникации, PR, реклама, специальные события. В менеджменте консалтинговым бизнесом интегрированный

маркетинг должен охватывать все виды активности, с помощью которых компания выходит на клиента;

- *проникать во все поры компании*, поскольку поведение каждого сотрудника консалтинговой организации так или иначе влияет на ее имидж. Следовательно, маркетинг становится делом каждого, а не какой-то отдельной функцией высшего руководства. Особенно тесно маркетинг и PR должны быть интегрированы в поведение сотрудников, фактически находящихся на передней линии соприкосновения консалтинговой компании с партнерами и клиентами. Только таким путем можно добиться единства слова и дела и, следовательно, целостности имиджа компании.

Интегрируя все виды коммуникационной активности, консалтинговая компания или фирма скорее получает возможность концентрировать свои усилия там, где можно добиться наибольшего маркетингового эффекта. В то же время, интегрированный подход к маркетинговым коммуникациям позволяет консалтинговой фирме последовательно проводить глобальный *брендинг* и *позиционирование* себя на рынке, что составляет сердцевину маркетинговых и PR усилий любой организации.

### ***Брендинг***

Когда речь идет о брендинге, внимание обычно обращают на совокупность физических признаков, идентифицирующих товары компании. Однако бренд (товарный знак, марка) нечто большее, чем просто набор физических элементов. Например, при упоминании “Кока-колы” (Coca-Cola®), люди имеют в виду не просто банку красного цвета с белой полоской. В памяти каждого всплывает вкус газированного тонизирующего напитка, а также масса других менее уловимых ощущений и эмоций.

Разумеется, консалтинговая организация не обладает такого рода физическим товаром. Ей необходим бренд, который бы идентифицировал организацию как таковую и возбуждал к ней положительные чувства. Другими словами, в сфере профессионального консалтингового бизнеса наиболее принципиальным является “корпоративный бренд”, поскольку клиенты делают свой выбор на основе доверия, которое вызывает сама фирма, и оценки услуг, которые она предлагает. Эффективно созданный бренд и имидж фирмы имеют огромное значение для ее маркетинга. Данные символические обозначения в целом будут:

- говорить общественности о последовательном и особом позиционировании фирмы на рынке консультационных услуг;
- понижать у покупателя порог неприятия высокой стоимости интеллектуальных услуг и уменьшать страх перед неизвестным;
- служить основным критерием доверия к услугам консалтинговой фирмы, не поддающимся простой оценке;
- служить барьером для попыток потенциальных конкурентов вклиниться в отношения между фирмой и клиентом;
- содействовать постоянству взаимоотношений с клиентом, наращиванию его лояльности к фирме;
- служить реальной гарантией качества услуг.

Естественно, на восприятие организации на рынке будут влиять любые ее заявления и действия. Ведь бренд, как и имидж в целом, говорит о том, “что организация думает, что говорит, как выглядит и как себя ведет”. Следовательно, последовательность, которая зиждется на интегрированном маркетинге, играет жизненно важную роль в эффективном брендинге.

### ***Позиционирование***

Бренд — будь то название корпорации или наименование товара — занимает определенную позицию (позиционируется) в сознании ключевых групп общественности. Эта позиция представляет собой набор впечатлений об организации, которые складываются у людей, — о ее целях, преимуществах, ценности для клиентов. Поэтому восприятие фирмы клиентом должно не складываться случайно, а формироваться целенаправленно.

Основой бренда служит глубоко продуманное и сформулированное позиционирование. Оно сводится к акту краткого содержательного определения целей организации, то есть заявлению о том, что фирма делает, для чего, какие преимущества и выгоды она дает клиентам.

Следовательно, эффективное позиционирование должно контрастно выделять консалтинговую организацию на рынке и быть содержательным — нести в себе убедительное и четкое заявление о том, что она собой представляет, что она делает и кому служит. Разработка стратегии позиционирования — не простое дело, поскольку хорошая позиция на рынке определяется не только тем, что представляет собой консалтинговая организация, но и тем, что она собой не представляет. Последнее обстоятельство чрезвычайно важно. Опыт показывает, что многие фирмы не всегда уверены в правильности сделанного ими выбора позиции на рынке.

Руководство консалтинговых организаций в своих попытках выделить себя на переполненном рынке и добиться лояльности со стороны целевой аудитории все больше и больше акцентирует важность бренда. Чтобы повысить эффективность стратегии позиционирования бренда, организация должна помнить об интересах покупателя и в своих действиях ориентироваться на потребности клиентов. В идеале позиция должна не только подчеркивать то, что консалтинговая организация представляет собой сегодня, но и какой она стремится стать завтра. Это особенно важно для сферы консалтингового бизнеса, где в условиях быстро развивающегося рынка клиенты особенно желают знать, что их консультант-партнер способен соответствовать как нынешним, так и будущим их потребностям.

Ведущая роль в управлении брендом принадлежит специалистам в области маркетинга и связей с общественностью. На них возлагается особая задача обеспечить последовательное и убедительное позиционирование бренда с помощью всего набора коммуникационных инструментов, включая рекламу имиджа, буклеты о возможностях консалтинговой фирмы, видео-клипы, презентации достижений, специальные события. Не следует забывать, что сила бренда зависит от того, насколько с ним “сживаются” сотрудники организации. Бренд должен быть близок всему персоналу консалтинговой фирмы. При этом каждому сотруднику важно помнить, что от его работы, линии поведения и высказываний зависит восприятие бренда организации в целом.

### **Использование кольца отношений с целью обеспечения интегрированного маркетинга**

Чтобы лучше понять, как воздействовать на установки клиента относительно консалтинговой фирмы, профессиональные маркетеры и PR-специалисты могут воспользоваться кольцом отношений, которые объективно развиваются между организацией и ее перспективным клиентом на рынке (см. рис.). Имея представление о том, на какой стадии развития отношений в тот или иной момент находится целевая аудитория, фирма способна более эффективно строить тактику своих маркетинговых и коммуникационных усилий.



Рис. Тактические подходы к маркетингу и коммуникациям с целевым клиентом

Как видно на схеме, начиная со ступени “осведомленность”, стадии взаимоотношений фирмы с клиентом развиваются по часовой стрелке. Задача состоит в том, чтобы сопровождать перспективного клиента от состояния “осведомленность”, через все последующие этапы и, в конечном счете, достичь партнерства с ним на долговременной основе. Последовательность контактов с целевым клиентом с учетом каждой из обозначенных стадий имеет принципиальное значение.

Конкретизируем содержание каждой из отмеченных стадий:

**Осведомленность.** На этом этапе целевой клиент информирован о существовании фирмы и в целом имеет представление о ее услугах и преимуществах.

**Восприятие.** У покупателя возникают первые впечатления или мысли о фирме, которые обычно базируются на индивидуальных особенностях его восприятия.

*Знание.* Пройдя стадию общего восприятия, покупатель уже обладает определенной конкретной информацией о работе фирмы и имеет даже некоторые представления о товарах и услугах, предлагаемых ее конкурентами.

*Интерес.* Покупатель проявляет особую заинтересованность в поисках дополнительной информации.

*Оценивание.* Покупатель стремится оценить информацию, основанную на конкретных фактах, и включает фирму в число наиболее важных для себя.

*Решение.* Покупатель делает окончательный выбор данной фирмы или ее конкурента.

*Доставка. Ценность. Успех.* Эти три стадии являются показателями степени развития рабочих взаимоотношений фирмы с определившимся покупателем.

*Партнерство.* Покупатель и фирма, пройдя через все стадии маркетинговой коммуникации, налаживают взаимоотношения на долговременной основе.

Тактика маркетинга изменяется как по мере развития обозначенных выше стадий взаимоотношений, так и в зависимости от поставленной цели. Для разработки эффективной программы маркетинга и торговли очень важно, исходя из конкретной цели, выбрать оптимальную совокупность маркетинговых и коммуникационных тактик. Например, на стадии стимулирования осведомленности целевых клиентов наилучшей тактикой является реклама. На стадии же принятия клиентом решения реклама не “работает”. При этом, выбирая маркетинговые тактики, особое внимание следует обращать на факторы культурного характера.

Что касается необходимости использования особых тактик, неизбежно связанных с увеличением материальных затрат, то в этом случае желательно применять специальную матрицу определения эффективности таких тактик. Для этого сначала анализируется набор возможных тактик (например, проведение пресс-конференций, распространение пресс-релизов, рекламы, проведение телемаркетинга, ВТЛ-акций и т.д.) в зависимости от конкретной ситуации и стадии развития взаимоотношений с целевыми клиентами. Затем, имея в виду конкретную целевую аудиторию, особенность позиционирования организации и конкретные маркетинговые цели, тщательно определяется предполагаемый уровень “эффективности” каждой из возможных особых тактик. Как показывает практика, такой подход позволяет точнее фокусировать внимание на наиболее эффективных тактиках в каждом конкретном случае. И в самом деле, нередко случается так, что тактики с использованием СМИ оказываются менее эффективными, чем тактики непосредственного общения с целевыми аудиториями.

### ***Подготовка сообщения***

Поскольку консалтинговые фирмы, как уже отмечалось, вместо традиционных товаров предлагают клиентам свои интеллектуальные знания и умения, они должны особое внимание концентрировать на вопросах управления восприятием их на рынке.

Это означает, что по мере движения целевого клиента по кольцу стадий восприятия фирмы и успешного развития взаимодействия с ним необходи-

мо применять различные типы сообщений. Так, в самом начале сообщения должны быть нацелены на две общие группы — на постоянных и перспективных клиентов с учетом их специфических особенностей. Затем необходимо переходить к использованию более точных сообщений, нацеленных уже на специфические подгруппы в каждой из упомянутых групп.

Наиболее эффективными сообщениями считаются те, которые помогают клиенту, во-первых, выделить организацию среди других и, во-вторых, определить ее ценность для себя. Для этого важно, чтобы сообщения были понятны клиенту и учитывали его интересы. Представители большинства профессий часто пользуются своим особым профессиональным жаргоном, который напоминает своеобразную “стенограмму” сложных концепций, лежащих в основе их специфических знаний. Это особенно присуще профессионалам, работающим в консалтинговых фирмах. Хотя использование специалистами профессиональной лексики внутри фирмы в целом оправданно, для внешнего окружения, особенно потенциальных клиентов, она часто малопонятна. В такой же мере, с точки зрения эффективности сообщений, важно помнить и о культурных особенностях разных групп клиентов, с тем чтобы сообщения были по форме и содержанию понятны каждой из них.

Чтобы иметь возможность среди множества вариантов выбрать наилучшее ключевое сообщение, целесообразно всегда прибегать к интерактивным формам развития взаимодействия. Начинается этот процесс с определения консалтинговой фирмой, с одной стороны, своих потребностей, а с другой — императивных задач бизнеса. Затем полученную информацию консалтинговая фирма должна сравнить с предложенными решениями и возможностями их реализации клиентом. То есть задача состоит в том, чтобы установить соответствие между “потребностями/императивами бизнеса” и “предложениями фирмы/возможностями клиента”.

Далее фирма должна определенным образом формализовать процесс выбора наилучшего сообщения. Например, данная процедура может начинаться (и, как правило, начинается) со сбора уже имеющихся сообщений, которые принимаются за основу для дальнейшей работы. Чтобы не упустить то ценное, что в них содержится, окончательному сообщению можно придавать форму диалога, вопросов и ответов, что поможет четче позиционировать фирму и отличить от других на рынке. Важно помнить, что разработка сообщения будет мало результативной, если она всегда выполняется как бы с чистого листа. Кроме того, чтобы добиться необходимой убедительности и последовательного использования, сообщение необходимо проверить на предмет его содержания и функциональных возможностей.

Для этого можно воспользоваться следующими контрольными вопросами:

- Во что должен поверить целевой клиент, чтобы совершить покупку (обратиться за услугой к фирме)?
- Требуется ли для того, чтобы поверить сообщению, большая модификация уже сложившихся убеждений клиента?
- Требуется ли совершенствование уже существующей логики мышления или развитие новой?
- Способствует ли сообщение отличению фирмы от других на рынке?

- Акцентирует ли сообщение выгоды целевого клиента?
- Можно ли эти выгоды количественно определить (квантифицировать)? В какой мере? По какой шкале? (Например, процент экономии средств, снижение цены, показатели качества и т.д.)
- Увязано ли данное сообщение фирмы с другими по горизонтали?
- Удовлетворяет ли используемая терминология целевых клиентов? Будут ли они пользоваться этой терминологией?

### ***Внутренние коммуникации***

Для интеграции маркетинговой стратегии консалтинговой фирмы решающую роль играют программы внутренних коммуникаций. Они помогают сотрудникам понять, как лучше поддержать бренд фирмы, ее позицию на рынке. Безусловно, с точки зрения руководства фирмы, сотрудники являются наиболее видимой ее частью, способной произвести наибольший эффект в непосредственных контактах с клиентами. Следовательно, принципиально важно, чтобы сотрудники хорошо понимали направления деятельности и цели фирмы, имели четкое представление о желаемом имидже бренда фирмы и, особенно, умело персонифицировали ее позиционирование во время контактов с клиентами.

По своей природе консалтинговые фирмы должны нанимать относительно высокообразованных и особо мотивированных “интеллектуальных работников”. Такие люди положительно реагируют на правдивую и откровенную информацию относительно фирмы, сферы ее деятельности, на то, что от них ожидают. И наоборот, они негативно реагируют на малопонятную и неточную информацию. Поскольку внутрифирменные коммуникации должны содействовать развитию взаимодействия работников на всех уровнях, современные служащие высоко ценят инновационные и обращенные персонально к каждому коммуникации. Поэтому коммуникации с различными внутренними аудиториями консалтинговой фирмы должны отличаться последовательностью и согласованностью с внешними коммуникациями, распространять одни и те же ключевые сообщения. Вместе с тем каналы внутренних коммуникаций должны предполагать возможность обратной связи и двустороннего взаимодействия между руководством и сотрудниками фирмы.

Как внутренние, так и внешние коммуникации фирмы должны пользоваться одним и тем же научным инструментарием. Например, для изучения потребностей как внутренних, так и внешних аудиторий важно использовать одни и те же количественные и качественные методы. Или, в случае необходимости, отдельные сегменты внутренней аудитории точно так же, как и внешней, должны становиться объектом нацеленной коммуникации.

Для коммуникаций с относительно высокообразованными внутренними аудиториями руководство многих консалтинговых фирм все чаще пользуется электронными каналами. Такие каналы позволяют распространять большой объем информации, что дает возможность служащим фирмы получать нужную информацию по своему усмотрению в силу производственной необходимости.

### ***Реклама имиджа***

В сфере менеджмента консалтинговой индустрией реклама — относительно новое явление. Например, в США использование консалтинговыми фирмами телевизионной рекламы стало заметным лишь в конце 1980-х годов. Именно с этого времени начали устраняться и ограничения, касающиеся директ-мейл маркетинга, используемого профессионалами-консультантами.

Однако в сфере консалтинга рекламу необходимо использовать избирательно, скорее для продвижения общего бренда и укрепления имиджа фирм, чем для продвижения их специфических услуг. Реклама имиджа как через печатные, так и через электронные СМИ позволяет выдвигать имя организации на передний план перед потенциальными клиентами. Цель такой рекламы — стимулировать у клиентов интерес к фирме в тот момент, когда у них возникает потребность в консультативных услугах. Реклама также помогает формировать у потенциальных клиентов определенное настроение и тем самым вырабатывать у их желание сотрудничать с консультативной фирмой.

Разумеется, реклама как высокоэффективное средство создания имиджа требует значительных средств. Поэтому при формировании покупательских мотивов ее необходимо использовать для решения стратегических задач в единстве с воздействием на ценностную систему целевой аудитории. Например, если фирма стремится выйти на целевую аудиторию менеджеров, в таком случае для рекламы лучше воспользоваться временем ведущих программ новостей, чем ток-шоу.

Наконец, любую рекламу следует координировать с другими информационными материалами маркетингового характера. Таким образом, общую осведомленность потенциальных клиентов о фирме и ее услугах необходимо согласовывать с сообщениями имиджевого характера.

### ***Связи со СМИ и внешние коммуникации***

Широко известно, что частое экспонирование имени фирмы, ее бренда перед целевой аудиторией способствует формированию и повышению ее имиджа. Вместе с тем связи со СМИ и общественностью следует использовать для просвещения публики, укрепления репутации фирмы, а также ее позиционирования среди многочисленных конкурентов.

Важно также иметь в виду, что эффективные связи со СМИ и общественностью основываются на знании особенностей аудитории. Сегодня было бы просто бессмысленно “заваливать” столы журналистов и аналитиков консалтингового бизнеса традиционными пресс-релизами. Редакции периодических изданий обычно ежедневно получают множество телефонных звонков только от PR-специалистов. Кроме того, к ним, как правило, приходят не совсем свежие письма, факсовые материалы и электронные сообщения, в большинстве своем устаревшие для использования. Разумеется, редакции также не очень заинтересованы в “непрощеных” звонках и материалах, посылаемых почтой.

Работающим с прессой профессионалам консалтинговых фирм необходимо знать требования к публикациям и специфику работы редакций, их “кухню”, вплоть до личностных характеристик издателей. Другими словами, здесь наиболее эффективным подходом считается укрепление связей со СМИ на долговременной основе, снабжение редакций релевантными фактическими материалами и информационными пресс-наборами о работе фирм.

Следует также учитывать, что PR-специалисты консалтинговой индустрии, отвечающие за связи с прессой, часто сотрудничают с официальными государственными и ведомственными издательствами, информируют их о позициях и точках зрения своих экспертов и партнеров. В данном случае очень важно следить за тем, чтобы статьи и комментарии по поводу официальных точек зрения готовились с учетом специфики аудиторий этих издательств. Известно, что редакции печатных органов, как правило, заранее составляют тематические планы и графики своей работы. Следовательно, PR-специалисты консалтинговых фирм должны готовить свою информацию для печати с учетом редакционной политики и не забрасывать редакции “холодными” материалами. Хорошим средством для повышения эффективности сообщений и продвижения имиджа консалтинговых организаций могут быть вкладыши в специальные номера периодических изданий официальных органов.

В работе консалтинговых фирм чрезвычайно важной целевой аудиторией являются аналитики. Их аналитическая функция чем-то напоминает функцию новостной печати. Публикуя позитивные отчеты о работе организации, аналитики тем самым могут способствовать повышению ее авторитета, который невозможно “купить”. Мнения аналитиков высоко ценятся новостными СМИ и потенциальными потребителями консультативных услуг. Создаваемые ими аналитические материалы базируются на обширных исследованиях и опыте работы, а потому могут служить основой для подготовки бэкграундеров и наборов информационных материалов в работе с потенциальными клиентами и прессой. Данные аналитические материалы могут распространяться и в другой форме, например, в виде брошюр, годовых отчетов, предложений, во время переговоров с клиентами и проведения специальных событий.

Что касается внешних коммуникаций, их цель опять-таки состоит в том, чтобы предоставлять материалы внешним клиентам. Многие фирмы готовят специальные материалы для рассылки, ежеквартальные журналы, ежегодники и другие периодические издания, которые можно также включать в специальные информационные наборы в виде репринтов статей, годовых отчетов и т.д.

### ***Специальные события***

Эти события могут иметь несколько форм. Так, представительные форумы и конференции дают возможность фирмам демонстрировать свои экспертные знания, распространять наиболее свежую информацию по острым вопросам. Ориентированная на местное население деятельность помогает внедрению в общественное сознание желаемого для организации имиджа. Например, нацеленные на местных клиентов события и организованные для них экскурсии могут способствовать развитию долговременных отношений, служить информационным поводом для печати.

По сравнению с другими видами маркетинговой активности специальные события — более мягкая форма продвижения организации. Однако их эффект может оказаться более ценным для консалтинговых фирм. Во-первых, такие события позволяют создавать у клиентов ощущение, что они пользуются особым вниманием, а потому в интересах дела фирме не следует экономить на них время и деньги. Во-вторых, эффективным средством на-

лаживанию долговременных отношений можно считать персональные приглашения, обычно позволяющие уделять больше внимания нужному клиенту. Такие приглашения дают возможность отдельным клиентам делиться своими мыслями, беседовать на темы, выходящие за рамки бизнеса. Наконец, специальные события предоставляют консультативной фирме шанс продемонстрировать свои интеллектуальные возможности, инновационные подходы к решению проблем.

Важной формой специальных событий, доказавших свою эффективность в сфере консалтинга, является такая спонсорская деятельность, как инициирование собирания средств на благотворительные цели. События спонсорского характера позволяют фирме шире экспонировать свой бренд и сообщения перед целевыми аудиториями, наращивать деловые качества и позитивный паблицитный капитал.

Подытоживая все сказанное, следует подчеркнуть, что стратегия и тактика маркетинговых коммуникаций коммерческих консультативных организаций постоянно развиваются и совершенствуются. Что касается субъектов консалтинговой индустрии Украины, которые функционируют в условиях пока что формирующейся рыночной среды, то им необходимо не только быть на уровне общих тенденций развития молодого для нас бизнеса, но и стремиться задавать тон в становлении цивилизованных рыночных отношений. Этого требует особенность их интеллектуальных и высокопрофессиональных услуг, привлекательность и конкурентоспособность которых во многом определяются особыми формами репутационного маркетинга и наращивания доверия к консалтинговым фирмам, компаниям и центрам.

### ***Литература***

1. The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications / Ed. by C.L.Caywood. — N.Y., 2000.