как оценить хороший совет

особенности ценообразования в консалтинге

Ценообразование в сфере услуг является достаточно сложной процедурой. Не составляет исключения и консалтинг, столь динамично развивающийся в России в последнее время. Это связано как с отличием услуг от товаров, так и со спецификой именно консалтинговых услуг.

Такие отличия и специфика консалтинговых услуг обусловлены следующим [1]:
– услуги неосязаемы;
– консалтинговые услуги во многом уникальны;
– для самих консультантов достаточно сложно оценить стоимость своих услуг;
– спрос на ту или иную консалтинговую услугу может формироваться под воздействием моды, либо по рекомендации знакомых.

Кроме того, можно также отметить:
– в силу конфиденциальности клиент не всегда может в полной мере ознакомиться с предыдущими проектами компании;
– не всегда до конца осознается ценность услуг и их возможная стоимость.

Целесообразно выделить несколько основных подходов к установлению цены на консалтинговые услуги: затратный; сравнительный; ориентированный на результат; комбинированный [2].

Рассмотрим указанные варианты ценообразования, их достоинства и недостатки.

Затратный подход предполагает, что цена услуги формируется на основе оценки количества рабочего времени и стоимости его единицы. На стоимость единицы времени консультантов влияют следующие факторы [3]: квалификация; специализация компании (информационные технологии, управленческий консалтинг и т.д.); бренд компании.

Смирнова Н.Ю.
независимый финансовый советник ОАО «ИНФИНАДО», соискатель ученой степени канд. экон. наук Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС»

существует несколько подходов к установлению цены на консалтинговые услуги

Данный подход имеет свои достоинства и недостатки. Он удобен в использовании, когда проект достаточно стандартный, трудозатраты, состав рабочей группы и результат проекта понятны.

К недостаткам нужно отнести: сложность контроля затрат консультантов, особенно когда часть работы проводится в офисе; неудобство установления цены на новый проект, трудозатраты по которому установить проблематично. Не применим он и при определении цены проекта, ценность которого для клиента намного выше, чем сумма трудозатрат, накладных расходов и т.д.

Сравнительный подход предусматривает, что в качестве обоснования цены применяются цены аналогичных проектов данной или других консалтинговых фирм. Некоторые компании предлагают несколько вариантов цен за услуги, в зависимости от того, какие работы в них будут входить, какой квалификации консультанты будут их осуществлять [4]. Плюс сравнительного ценообразования в том, что клиентам легче сопоставлять стоимость аналогичных проектов, выполняемых разными консалтинговыми компаниями. Часто клиенты мало разбираются в ценообразовании консалтинговых услуг, поэтому им проще сравнить цены за одну и ту же услугу, либо за схожие услуги [5].

Недостатки этого подхода следующие:

– сравнение с другими консультантами может оказаться слишком грубым: не всегда известно, каков уровень подготовки консультантов в других компаниях, какие методики и программные решения они используют, каков результат их работы, в связи с этим можно как недооценить, так и переценить стоимость своих услуг;

– если в случае затратного ценообразования клиент понимает, что цена основана на трудозатратах, то в данном случае обоснование цены «как у всех» менее понятна для клиента, особенно если он впервые прибегает к услугам консультантов и не знает средних цен;

– для новых проектов не всегда существуют аналоги.

Сравнительный подход может применяться для тех консалтинговых услуг, которые понятны клиентам, известен порядок цен на них, а также для услуг, которые компания выполняет примерно на одном уровне с конкурентами.

Подход, ориентированный на результат связан с несколькими методами установления цены в зависимости от результата:

– первый – цена определяется как процент от стоимости объекта консультирования. Чаще всего такой подход используется для оценки имущества, консультаций по составлению договора на определенную сумму. То есть стоимость консультационных услуг будет составлять процент от оцениваемой стоимости объекта, процент от суммы договора, который проверяют консультанты;

– второй – определение стоимости осуществляется исключительно как процента от результата. Например, процент от дохода с инвестиций, либо процент от объема экономии затрат.

Первый метод предполагает незначительное воздействие консультанта на стоимость объекта консультирования. Этот метод оптимален для консалтинговых проектов, по которым на рынке обычно устанавливаются примерные размеры процентов от стоимости объекта консультирования, однако у него есть и недостатки:

– процент от объекта консультирования может не совпадать с реально принесенной консультантами выгодой для предприятия;

– стоимость объекта не всегда понятна и трудно определима, например, во сколько оценить разработку стратегии, либо бизнес-плана;

– привязка цены консалтинговых услуг к объекту может привести к некорректным результатам, в случае если консультанты могут влиять на стоимость объекта.

Что касается второго метода, то он стимулирует консультантов к получению макси-

при затратном подходе цена услуги определяется на основе оценки количества рабочего времени и стоимости его единицы

мального эффекта для клиента, а у клиента снимает сомнение в целесообразности платить деньги «за слова и бумагу». Среди плюсов такого метода – большая обоснованность стоимости консалтинговых услуг, так как консультанты получают за свою работу ровно столько, сколько они заработали. Тем не менее, у метода есть и существенные недостатки:

– если результат работы клиентов будет заметен нескоро, его оценка может оказаться слишком неточной;

– не всегда можно верно оценить вклад консультантов в достижение результата;

– не всегда можно измерить упущенную выгоду, если бы клиент не обратился к консультантам;

– часто результат не достигается по независящим от консультантов причинам.

Данный метод оптимален для проектов, когда связь между достигнутым в ходе проекта результатом и работой консультантов очевидна, а также когда результат проекта не слишком отсрочен во времени и его относительно просто измерить.

Комбинированный подход состоит в том, что цена консалтинговых услуг может определяться как комбинация трех вышеперечисленных подходов.

Примером может служить установление цены консалтинговых услуг затратным или сравнительным подходом, а далее, если результат проекта удовлетворил клиента, он оплачивает консультантам премию [3]. Таким образом, консультанты гарантированно получают оплату за свою работу, но максимальная цена проекта не определена и целиком зависит от решения клиента. Достоинства рассмотренного варианта комбинированного подхода следующие: определенный компромисс между консультантом и клиентом, а также проверка консультанта, если клиент работает с ним впервые. Однако консультантам часто сложно обосновать премию [5].

Рассмотренный вариант комбинированного ценообразования не единственный – можно

Литература

1. Иванов М.С. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М.С. Иванов, М.В. Фербер. – М.: Альпина Бизнес букс, 2003. – 140 с. – ISBN 5-9614-0007-7.

2. Финансовый портал «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/consulting/consult_price.shtml#introduction

3. Журнал Forbes, Entrepreneurs, How To Set Your Consulting Fees, Mary Crane [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.forbes.com/entrepreneurs/2006/11/06/boston-consulting-marshmckinsey-ent-finсx_mc_1106pricing.html

4. Портал Consulting in Central Asia, How to Avoid Discounting Services in Consulting Proposals, [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.ca-consulting.blogspot.com/

5. Интервью, Meet the Master-Minds: Harry Mills on Pricing Consulting Services [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.managementconsultingnews.com/interviews/Mills_Interview.php

Издательский дом

совмещать все три подхода любым образом, что позволяет консультантам быть более гибкими и применять рассматриваемые подходы для любых услуг. Есть и недостаток – отсутствие четкого алгоритма комбинирования этих подходов. Тем не менее, комбинированное ценообразование может быть применимо к любым консалтинговым услугам, как сложным, так и простым.

оптимальным подходом к определению цены на консалтинговые услуги является комбинированное ценообразование

В заключение следует отметить, что оптимальным подходом к определению цены на консалтинговые услуги является именно комбинированное ценообразование. Для разработки универсального алгоритма сочетания затратного, сравнительного и ориентированного на результат подходов их можно разбить на ключевые элементы и совмещать друг с другом. В зависимости от вида консалтинговых услуг, возможно применение либо элементов затратного подхода, либо сочетания со сравнительным или ориентированным на результат, тогда недостатки одного подхода компенсировались бы достоинствами другого, что придает подходу необходимую гибкость.

pn

N. Yu. Smirnova
Independent Finance Advisor, INFINADO OAO
Post-graduate at MIRBIS Moscow International Business School

Pricing Characteristics in Consulting

The Russian market witnesses the emergence of a wide variety of consulting services. Like any other commodity, such service has to be priced. These days the price is quoted either on the basis of labour costs or on a par with competitors. The author believes that different types of services require application of different methods of pricing.