

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

На правах рукописи

Манкевич Елена Витальевна

Разработка коммуникационной стратегии продвижения консалтинговых услуг
кадрового агентства (на примере Kelly Services)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по специальности «Реклама и связи с общественностью»

(научно-исследовательская работа)

Научный руководитель –

доцент, кандидат политических наук

Таранова Юлия Владимировна

Кафедра связей с общественностью в бизнесе

Очно-заочная форма обучения

Вх. № _____ от _____

Секретарь ГАК _____

Санкт-Петербург

2017

Оглавление

Введение

Современный рынок – это преимущественно рынок отношений. Организациям необходимо регулярно находиться в контакте со своим потребителем. При этом при выборе товара, услуги, компании, потребитель перестает ориентироваться исключительно на фактический материал (цена, свойства, наполнение). Важнее становятся ценности, транслируемые брендом, ценности, которые человек покупает вместе с продуктом. Это могут быть качество, престиж, удобство, созвучие с собственным стилем жизни, доверие к компании. Поэтому важно не только прорабатывать характеристики и качество продукта, но и работать над нематериальной ценностью компании, основным способом повышения которой является разработка единой коммуникационной стратегии. Этим обусловлена актуальность дипломной работы.

Объект исследования – коммуникационная стратегия продвижения консалтинговых услуг агентства по подбору персонала.

Предметом дипломного исследования является деятельность кадрового агентства Kelly Services по формированию коммуникационной стратегии продвижения услуг компании.

Целью дипломной работы является разработка коммуникационной стратегии продвижения консалтинговых услуг агентства по подбору персонала Kelly Services на российском рынке.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- Изучить основные теоретические подходы построения коммуникационной стратегии
- Исследовать рынок кадровых и консалтинговых агентств в России
- Изучить деятельность и основные услуги компании Kelly Services, оценить текущую деятельность компании в области коммуникаций;
- Разработать коммуникационную стратегию для компании Kelly Services на российском рынке.

Теоретическую основу дипломной работы составили труды отечественных и зарубежных исследователей в области коммуникаций. При написании работы были изучены труды таких исследователей, как Ф.И. Шарков, Е.Г. Лашкова, Д. Траут, Дж. Бернет, С. Мориарти, Ф. Котлер.

Методологическую базу исследования составили методы анализа и синтеза, а также сравнительно-сопоставительный метод. Помимо этого, были использованы эмпирические методы исследования, такие SWOT-анализ, экспертные интервью. Был проведен анализ корпоративного сайта, социальных сетей и других видов интернет-активности компании "Kelly Services", анализ внутренних документов компании, контент-анализ статей, в которых можно встретить упоминания о компании.

Научная новизна дипломной работы состоит в том, что были исследованы и раскрыты на примере конкретной компании «Kelly Services» особенности разработки коммуникационных практик по продвижению услуг компании.

Практическая значимость работы состоит в том, что ее результаты могут использоваться компаниями, предоставляющими услуги кадрового консалтинга.

Апробация результатов исследования. Материалы работы переданы руководству компании «Kelly Services» для практического осуществления мероприятий.

Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и источников, включает таблицы и рисунки.

В первой главе «Теоретические аспекты коммуникационной стратегии организации» раскрывается понятие «коммуникационная стратегия», особенности ее формирования при продвижении услуг. Рассмотрены основные элементы стратегии и этапы ее разработки.

Вторая глава «Разработка коммуникационной стратегии» дает основные характеристики деятельности компании, оценку текущего позиционирования компании и использования инструментов коммуникации. Проанализирована услуга кадрового консалтинга компании, ее потребители. Сформулированы рекомендации по формированию коммуникационной стратегии.

Глава 1. Теоретические аспекты коммуникационной стратегии организации

В первой главе рассмотрено понятие коммуникационная стратегия, ее составляющие и основные этапы ее формирования. Рассмотрены понятия консалтинг и кадровый консалтинг, изучены особенности продвижения услуг и в частности консалтинговых услуг.

1.1 Коммуникационная стратегия организации: сущность, виды, этапы разработки

Прежде чем перейти к рассмотрению понятия «коммуникационная стратегия», рассмотрим составляющие ее термины – коммуникация и стратегия.

Как правило, термин «коммуникация» употребляют в двух значениях:

1. Когда говорят о пути сообщения, о связи одного места с другим. Подземная коммуникация, транспортная коммуникация;
2. Когда подразумевают общение, то есть передачу информацию от одного человека (группы) другому. Специфическая форма взаимодействия в процессе жизнедеятельности людей (групп) с помощью языка и других сигнальных форм связи.¹

В научной литературе существует множество подходов к определению термина «коммуникация»:

- средства связи любых объектов материального мира;
- общение, передача информации от человека к человеку (межличностная коммуникация);
- общение и обмен информацией в обществе (социальная коммуникация).

¹ Шарков Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации: Учебник/ Ф.И.Шарков. – М.:Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2010.-С.9.

- обмен информацией, в результате которого происходит процесс передачи информации интеллектуального и эмоционального содержания от отправителя к получателю, ее основной целью является обеспечение взаимопонимания людей, участвующих в обмене.²

Значение коммуникации определяется ее влиянием на эффективность и результативность деятельности организации. Роль коммуникаций в организации, а, следовательно, и функции определяются, прежде всего, потребностями самой организации. Коммуникации сегодня являются обязательным элементом функционирования организации, однако порой они используются на достаточно примитивном уровне, из-за чего не обеспечивают эффективное управление организацией и ее взаимодействие с внешней средой. При этом низкий уровень интеграции различных коммуникационных воздействий, исходящих из одного источника информации, не позволяет получать усиление эффекта от коммуникационной деятельности.³

В менеджменте выделяют следующие цели коммуникации:

- Осуществление обмена информацией между субъектом и объектом управления.
- Налаживание процесса эмоционального и интеллектуального обмена управленческой информацией.
- Установление взаимосвязи между сотрудниками организации.
- Формирование единых взглядов на внутреннюю среду организации.

² Лашкова Е.Г. Организация и проведение коммуникационных кампаний: учебник для студ. Учреждений высш. Проф. Образования / Е.Г. Лашкова, А.И. Куценко – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – С.5-6

³ Морозова Надежда Альбертовна Коммуникационная концепция маркетинга // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2011. №2 С.140-144.

- Организация слаженной работы коллектива для эффективного выполнения задач организации.⁴

Стратегия – это план действий в условиях неопределенности. план действий в условиях неопределенности. Это определенный набор правил, согласно которым, предпринимаемые действия должны зависеть от обстоятельств, включая естественные события и действия других людей.⁵

Л. Евенко дает следующее определение стратегии «конкретизация пути развития предприятия исходя из динамики внешней среды посредством формулирования долгосрочных целей, поиска ресурсов для их достижения и планирования действий на перспективу»⁶

Коммуникационная стратегия в бизнесе представляет собой комбинацию хорошо спланированных и планомерно реализуемых шагов, направленных на достижение поставленных корпоративных целей путем совершенствования внутрикорпоративного общения и взаимодействия с внешней экономической средой.⁷

Коммуникационная стратегия – это широкомасштабная и долгосрочная программа достижения основных коммуникационных целей фирмы в рамках ее маркетинговой стратегии.⁸

Коммуникационная стратегия может прописываться как для продвижения на рынке уже существующего продукта, в таком случае стратегия как правило

⁴ Демина Ирина Николаевна Место и роль коммуникации в бизнес-процессах // Известия ИГЭА. 2012. №2 С.202-206.

⁵ Экономический словарь: Стратегия [Электронный ресурс]// Академик. Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/19736 (дата обращения 23.03.2017)

⁶ Евенко Л. Стратегия в акционерном обществе/ Л. Евенко // Журнал для акционеров/ 1996.-№7

⁷ Zachary Fenell. Communication Strategy Tools [Электронный ресурс].- eHOW Режим доступа :http://www.ehow.com/list_6695549_communication-strategy-tools.html (дата обращения: 18.03.2016)

⁸ Музыкант В. Маркетинговые основы управления коммуникациями. М.:Эксмо, 2008. 832 с.

формируется совместно с общей бизнес-стратегией организации и встраивается в нее с учетом соответствующих стратегий в области продукта, цен и сбыта, так и для выхода компании на новые рынки или при продвижении нового продукта.

Цель разработки коммуникационной стратегии – достижение максимальной эффективности коммуникационной активности в соответствии со стратегическими целями компании.⁹

Стратегия может формироваться на трех уровнях:

1. На первом уровне коммуникационная стратегия рассматривается в масштабе всей компании. В ее формировании участвуют члены совета директоров, исполнительные директора, члены администрации.
2. На втором уровне разработкой стратегии занимаются руководители отдельных подразделений.
3. На третьем уровне за разработку стратегии отвечают функциональные руководители.¹⁰

На каждом уровне разрабатываются свои элементы стратегии, определяющие зоны ответственности при выполнении обозначенных задач на различных уровнях.

Коммуникационная стратегия формируется в первую очередь для обеспечения общеорганизационной миссии компании. Понимание миссии должно лечь в основу всех коммуникационных мероприятий, проводимых как внутри организации, так и за ее пределами. В первом случае, знание миссии позволяет сотрудникам лучше понять цели бизнеса, во втором случае – позволяет

⁹ Е.Г. Лашкова, А.И. Куценко Организация и проведение коммуникационных кампаний: учебник для студ. Учреждений высш. Проф. Образования – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 272с. (Сер. Бакалавриат)

¹⁰ Тюнюкова Е.В. Коммуникационные стратегии организации/ Е.В. Тюнюкова. Новосибирск, 2006

обеспечить необходимой информацией потребителей, акционеров и поставщиков.¹¹

Таким образом можно выделить как минимум два направления коммуникационной стратегии: внутренняя стратегия и внешняя.

Внутренняя коммуникация связана преимущественно с разработкой и пропагандой философии компании, формированием корпоративных ценностей и культуры, разработкой систем мотивации сотрудников.

Внешняя коммуникация имеет более сложную структуру и подразумевает постоянный контакт организации с потребительским рынком, финансовым рынком и рынком труда, с государственными структурами и средствами массовой информации.

Для каждой конкретной аудитории необходимо формировать свою конкретную коммуникационную стратегию, ориентированную на интересы конкретной аудитории. Далее из них формируется совокупная, основная коммуникационная стратегия организации.

Выделяют три основных вида коммуникационных стратегий:

- Презентация (формирование единого коммуникационного пространства и поддержание коммуникационного континуума);
- Манипуляция (управление поведением участников коммуникационного процесса)
- Конвенция (создание и передача маркетингового сообщения)¹²

Стратегии редко используются в чистом виде и, как правило, трансформируются исходя из конкретных рыночных условий: защита и спасение (для сни-

¹¹ Лопатина И. Ю., Мартиросов Р. Г. Совершенствование управления общественными отношениями на основе развития организационных коммуникаций // Пространство экономики. 2011. №4-3 С.102-107.

¹² Дацюк С. Коммуникационные стратегии.- 09.08.2006 [Электронный ресурс]// Экспертно-аналитический портал: Центр гуманитарных технологий.
Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/2751> (дата обращения: 22.03.2017)

жения негативных последствий кризисных явлений); отвлечение внимания (поддержание имиджа компании); марш-бросок (сохранение репутационного капитала); устойчивый лидер (удержание позиций на рынке).¹³

Как правило коммуникационная стратегия разрабатывается на год. В тоже время формируется и утверждается общая стратегия развития компании. Эти стратегии тесно взаимосвязаны.

Пересматривается стратегия при изменении общей стратегии развития компании или при серьезных изменениях на рынке. Поэтому прежде чем сесть за разработку коммуникационной стратегии необходимо: получить данные о ключевых решениях по развитию компании на ближайший год и получить данные по маркетинговой стратегии на ближайший год.¹⁴

Коммуникационная стратегия, как и бизнес-план, относительно стандартный продукт. Она представляет собой документ с руководством к действию. В общем виде стратегия отражает сущность и характер деятельности компании, а также является способом достижения цели, поэтому коммуникационная стратегия становится связующим звеном между субъектами социального или иного действия, которые позволяют им достигать важнейших целей своей деятельности.

Коммуникационная стратегия включает в себя 3 блока: маркетинговая стратегия, креативная стратегия и медийная стратегия¹⁵. Рассмотрим их подробнее.

¹³ Самарцева Е.А. Роль корпоративных коммуникаций в защите репутации бизнеса // Российский журнал менеджмента. -2012. – Вып.4(10). –С.105-126.

¹⁴ Как разработать действенную коммуникационную стратегию, София Аракелян, 15.12.2015 [Электронный ресурс]//Профессиональный журнал PR в России. Режим доступа: <http://www.prjournal.ru/> (дата обращения 30.03.2017)

¹⁵ Разработка коммуникационной стратегии [Электронный ресурс]//ZebraCompany. Режим доступа: <http://zebracompany.ru/konsalting/razrabotka-kommunikacionnoj-strategii/> (дата обращения 10.04.2017)

1. Маркетинговая стратегия – основной и наиболее сложный блок. Он включает наибольшее количество элементов, охватывает различные стороны деятельности организации: рыночные, сбытовые и товарные стратегии, стратегии качества, ценообразования и продвижения товара. Маркетинговая стратегия формируется в зависимости от состояния отрасли и рыночной позиции компании. Помимо прочего, на данном этапе важно оценить конкурентные преимущества для понимания запросов потребителей и их знаниях об этих преимуществах.¹⁶

Разработка маркетинговой стратегии подразумевает решение следующих задач:

- Провести комплексное изучение всего рынка;
- Объективно оценить спрос и потребности;
- Разработать маркетинговую стратегию и выработать методы, позволяющие ее реализовать.¹⁷

Как правило маркетинговая стратегия формируется из следующих этапов:

- Исследование состояния рынка
- Оценка текущего состояния компании
- Анализ конкурентов и оценка конкурентоспособности компании
- Постановка целей маркетинговой стратегии
- Сегментация рынка и выбор целевых сегментов (исследование потребителей)
- Анализ стратегических альтернатив и выбор маркетинговой стратегии
- Разработка позиционирования

¹⁶ Е.Г. Лашкова, А.И. Куценко Организация и проведение коммуникационных кампаний. Учебник: М.: Издательский центр «Академия», 2014-272с.

¹⁷ Маркетинговая стратегия: виды, разработка и анализ. [Электронный ресурс]// Генеральный директор. Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/8148-marketingovaya-strategiya> (дата обращения 10.04.2017)

- Предварительная экономическая оценка стратегии и инструменты контроля¹⁸
2. Креативная стратегия подразумевает разработку сообщения, соответствующего основной цели коммуникационной стратегии. Она формируется исходя из позиционирования продвигаемой организации или услуги.

Для формирования креативной стратегии необходимо понять:

- кто входит в состав стратегического окружения?
- какую выгоду потребители получают от приобретения конкретного продукта?
- почему потребители предпочитают эту организацию или услугу?¹⁹

Цель креативной стратегии – объяснить потребителю материальные или эмоциональные выгоды и преимущества, получаемые им в результате приобретения продукта.

На этапе формирования креативной стратегии необходимо понять, какие выделить факты, привести аргументы, на какой эмоциональный отклик настраивать аудиторию.

Существует два основных способа повлиять на сознание потребителя: логические убеждения, когда коммуникация строится на доказательстве разумных

¹⁸ Маркетинговая Стратегия [Электронный ресурс]// Онлайн энциклопедия маркетинга Marketopedia. Режим доступа: <http://marketopedia.ru/33-marketingovaya-strategiya.html> (дата обращения: 05.04.2017)

¹⁹ Ивлев Георгий Сергеевич Формирование корпоративных имиджа и репутации организации на рынке финансовых услуг: коммуникационные стратегии // УЭкС. 2012. №4 (40) С.85.)

доводов и эмоциональные убеждения, которые воздействуют на систему ценностных ориентаций личности.

Д. Аакер и Д. Норрис определили эти подходы как рационалистическую и проекционную стратегии. Выбор стратегии будет зависеть от того, на чем необходимо сделать фокус - на свойствах и преимуществах продукта или на его психологически значимых свойствах.

Рационалистическая стратегия строится на разумных доводах, аргументах, фактах, она основана на информационной насыщенности. При разработке данной стратегии в первую очередь необходимо определить характеристики субъекта, которые позволят удовлетворить требования потребителя. Критерием оценки эффективности в данной стратегии является степень узнаваемости бренда.

Противоположностью рационалистической стратегии является стратегия проекционная, которая основана на эмоциональном воздействии. При разработке проекционной стратегии формируется желанный для потребителя образ, который будет иметь прочную связь с субъектом. Формируемый образ должен вызывать у потребителя положительные эмоции и связывать их с продвигаемым субъектом. Эффективность стратегии оценивается по эмоциональной вовлеченности потребителя.

3. На основании креативной стратегии составляется медиастратегия. Она подразумевает анализ каналов коммуникации: когда, где, как за сколько можно разместить сообщение, чтобы решить задачи коммуникации.²⁰

На основе анализа аудитории выбираются основные коммуникационные каналы, выбирается частота трансляции сообщения.

Медиастратегия — это разработка активности бренда, товара или услуги, подразумевающая выбор каналов коммуникации, которые будут соответство-

²⁰ Е.Г. Лашкова, А.И. Куценко Организация и проведение коммуникационных кампаний. Учебник: М.: Издательский центр «Академия», 2014-272с.

вать поставленным целям, оптимизацию бюджета. Иными словами, это процесс, позволяющий эффективно управлять контактом с аудиторией.²¹

Основная цель данного этапа – определить оптимальный способ доставки разработанного сообщения до потребителей.

На данном этапе необходимо определить три важных параметра: какие будут использоваться инструменты и каналы продвижения, каковы география и период продвижения.

Проанализировав элементы коммуникационной стратегии выделим основные этапы ее разработки:

Этап 1. Определение целей

Прежде всего необходимо определить цель разработки стратегии. Она должна соответствовать и быть взаимосвязана со стратегическими целями компании в целом. Цель должна быть измеримой, реалистичной, ограниченной во времени, это позволит впоследствии оценить эффективность стратегии.

Этап 2. Анализ ситуации — формулировка проблем.

Разработка коммуникации должна основываться на качественной аналитике. Поэтому перед тем как приступить к непосредственно разработке стратегии необходимо провести исследование — проанализировать информационное поле, рынок и коммуникации конкурентов. Также важно проанализировать состояние компании, изучить ее историю и существующую коммуникационную стратегию. Для более глубокого исследования применяются такие методы, как опросы, экспертные интервью, фокус-группы и т.д.

В результате данного этапа выявляется ряд проблем, или иными словами противоречий, которые должна помочь решить разрабатываемая стратегия.

Этап 3. Изучение целевой аудитории

²¹ Как проходит медиапланирование в компании? [Электронный ресурс]// powerbranding. Режим доступа: <http://powerbranding.ru/mediastrategiya/mediaplanirovanie/> (дата обращения: 10.04.217)

Знание потребителя, позволяет понять его проблему, что необходимо для формирования предложения и формулировки коммуникации, так как позволяет говорить с потребителем на одном языке.

Для определения целевой аудитории необходимо владеть информацией о рынке, о продукте, о том, кто его производит, кто распространяет, кто может влиять на покупательское поведение, принятие решения о покупке, отношение к организации, производящей продукт.

Помимо аудитории на данном этапе стоит выделить все заинтересованные стороны, среди которых могут быть, например, инвесторы, сотрудники, посредники, поставщики.

Этап 4. Выбор средств коммуникаций

Для эффективного продвижения продукта, его необходимо сопровождать информативными и привлекательными сообщениями. Для этого используются маркетинговые коммуникации – процесс распространения маркетинговых сообщений для продвижения товаров, услуг и идей.²²

Традиционно среди инструментов маркетинговых коммуникаций выделяют²³:

- Рекламу
- Личные продажи
- Стимулирование сбыта
- Директ-маркетинг
- Связи с общественностью
- Упаковка
- Специальные сувениры

²² Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход/ Пер. с англ. Под. Ред. С.Г. Божук.-СПб.: Питер,2001

²³ Интегрированные коммуникации: учебник для студ. Учреждений высшего образования/ [О.В.Сагинова, И.И. Скоробогатых, А.Б. Цветкова и др.]; под ред. О.В. Сагиновой.-М: Издательский центр «Академия»,2014-С. 7-8

- Спонсорство

Каждый из инструментов коммуникации имеет свои сильные и слабые стороны, каждый эффективен в определенный период времени, поэтому для повышения эффективности применяются интегрированные маркетинговые технологии.²⁴

Этап 5. Разработка стратегии коммуникационного обращения

На основе проведенных исследований, зная аудиторию и ее потребности, формируется ключевое сообщение, которое впоследствии будет распространяться по выбранным каналам коммуникаций.

На данном этапе необходимо определить, какую информацию необходимо транслировать аудитории для достижения поставленной цели. Ключевой посыл обращения должен основываться на возможностях компании и соответствовать позиционированию бренда.

Этап 6. Выбор каналов распространения сообщения

Прежде всего, исходя из позиционирования бренда, необходимо понять ограничения в использовании каналов коммуникации. Далее исходя из проведенных исследований рынка и аудитории выбираются источники, которые позволят более эффективно донести информацию до конечного потребителя. При этом учитывая цели коммуникации и выделенный бюджет определяется время, частота и продолжительность передачи сообщения.

Этап 7. Определение бюджета

Бюджет является одним из ключевых факторов, определяющих степень использования различных элементов комплекса коммуникаций.

Важным этапом разработки коммуникационной стратегии является определение коммуникационного бюджета – просчитанных, спланированных и утвержденных коммуникатором расходов на деятельность по продвижению

²⁴ Королёва И. В. Интегрированные маркетинговые коммуникации // Сервис в России и за рубежом. 2007. №3 С.10.

Бюджет предполагает принятие решений в двух сферах:

- Определение общего количества средств, выделяемых на коммуникацию;
- Каким образом средства будут использоваться.²⁵

Наряду с задачами и финансовыми ресурсами при составлении коммуникационного бюджета необходимо учитывать характер рынка, размер и демографию целевой аудитории, позицию организации (услуги).

Величину коммуникационного бюджета определяют несколькими основными методами: остаточным; фиксированного процента; соответствия конкуренту; максимальных расходов; увязывания целей и задач; на основе планирования затрат; желаемого роста клиентов.

Отметим, что часть этих методов часто сочетаются, в зависимости от ситуации. Поэтому их стоит рассматривать как элементы, которые можно комбинировать, трансформировать и отбрасывать по мере необходимости.

Если говорить о распределении бюджета по направлениям: по функциям коммуникационной деятельности, по сбытовым территориям, по используемым средствам коммуникации, по рекламируемым услугам и различным аспектам организации их предлагающей.

Этап 8. Реализация коммуникационной стратегии

Процесс реализации стратегии состоит из трех этапов:

- 1) Осуществление конкретных шагов, согласно разработанному плану.
- 2) Создание необходимых условий для осуществления этих шагов.
- 3) Постоянный контроль процесса реализации и внесение при необходимости корректировок.

Этап 9. Оценка эффективности

²⁵ Ивлев Георгий Сергеевич. Формирование корпоративных имиджа и репутации организации на рынке финансовых услуг: коммуникационные стратегии // УЭКС. 2012. №4 (40) С.85.

Для оценки эффективности реализации стратегии необходимо решение следующих задач:

- 1) Разработать критерии оценки эффективности.
- 2) Осуществлять регулярный мониторинг достигаемых результатов.
- 3) Сравнивать полученные результаты с запланированными.

Оценка эффективности позволит при реализации стратегии вносить корректировки, а после позволит оценить реализованную стратегию и сформулировать рекомендации на будущее.

Ключевым инструментом достижения коммуникационных целей компании является коммуникационная стратегия. Разработка стратегии строится по определенной схеме и подразумевает ряд этапов от выделения бизнес-целей компании и целей коммуникаций до непосредственно реализации разработанной стратегии и оценки ее эффективности.

Коммуникационная стратегия – документ, который представляет собой долгосрочную программу, цель, которой решение маркетинговых задач клиента средствами коммуникаций с потребителем. Стратегия является руководством к действию, где определены дальнейшие мероприятия. Поэтому важно регулярно оценивать ситуацию и своевременно корректировать стратегию исходя из ситуации.

В процессе разработки коммуникационной стратегии необходимо проанализировать задачи, определить основные элементы, которые позволят донести сообщение до клиента. При этом одна из важнейших частей работы над стратегией - определение и сегментация целевой аудитории и ее анализ.

1.2 Особенности продвижения консалтинговых услуг

Конкуренция во всех областях мирового рынка растет, и чтобы держаться на плаву, компании все больше внимания уделяют качеству предоставляемых услуг, разработке и внедрению новых технологий и продуктов, оптимизации

процессов и повышению уровня предоставляемых сервисов. В связи с этим растет спрос на консалтинговые услуги. Развитый рынок консалтинга является показателем развития экономики и бизнеса в целом.

Для начала определим, что такое консалтинг и в чем заключается особенность кадрового консалтинга.

Консалтинг является одной из форм интеллектуальной деятельности, которая подразумевает оказание независимой, временной и профессиональной помощи по широкому кругу вопросов на возмездной основе. Консалтинг основывается на тесном взаимодействии, индивидуальном подходе к каждому клиенту и носит исключительно рекомендательный характер. Применение накопленного консультационного опыта способствует эффективному преобразованию будущей финансово-экономической действительности заказчиков консалтинговых услуг.²⁶

Предоставление консалтинговых услуг всегда строится на трех основных элементах:

- 1) выявление проблемы;
- 2) разработка рекомендаций по разрешению выявленной проблемы;
- 3) помощь по внедрению разработанной рекомендации.

Деятельность консалтинговых компаний – это источник практических и теоретических знаний о рынках, стратегиях, определении концепции бизнеса.

Консалтинговая услуга – это научно – консультационная услуга, которая предоставляется предприятиям и организациям, и включает в себя устные и письменные консультации, разработку методических рекомендаций и пособий, подготовку аналитических материалов и проведение научно-исследовательских работ, организацию обучения кадров и т.д. ²⁷

²⁶ Гуреев, А.В. Состояние и перспективы развития международного рынка консалтинговых услуг в России: дис...канд. Экон. Наук: 08.00.14/Гуреев Андрей Валерьевич – М., 2010 – 210с.

²⁷ Финансовый словарь. Услуги консалтинговые [Электронный ресурс]//Академик. Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/18986 (дата обращения 10.04.2017)

Процесс консультирования - наукоемкий процесс. Консалтинговые услуги осуществляют профессионалы и специализированные консалтинговые фирмы, которые ценятся за их высокий профессионализм, объективность и независимость, неординарную оценку ситуаций и нестандартность рекомендаций.

Специалисты консалтинговых компаний направляют весь багаж собранных знаний на решение задач, поставленных клиентом. В основном эти усилия направлены на решение стратегических, управленческих и тактических вопросов. Консалтинг достаточно многообразен в своих направлениях оказания услуг, но все они являются услугами интеллектуального характера.

Кадровый консалтинг является системой организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/или культуры предприятия с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала.²⁸

Кадровый консалтинг может включать следующие услуги: оптимизация организационной структуры, оптимизация взаимодействия подразделений, то есть формирование команды, формирование стратегии мотивации персонала, разрешение конфликтов внутри компании, психологическое консультирование.²⁹

Являясь одним из видов консалтинговых услуг, кадровый консалтинг направлен на реализацию функций кадровых служб. Кадровый консалтинг помогает в решении следующих задач:

1. Организация с нуля работы отдела по работе с персоналом.
2. Повышение эффективности работы существующей кадровой службы.

²⁸ Арефьева Н. Кадровый консалтинг - что это?.- СПб: Консалт, 2007

²⁹ Королева Т.А. Консалтинг: Учебное пособие.- СПб.: изд. СПбГУКиТ, 2011. С.18

3. Формирование и улучшение некоторых процедур по управлению персоналом: документационный аудит, формирование и оценка системы мотивации, оценка эффективности персонала, обучение сотрудников.³⁰

Продвижение консалтинговых услуг - достаточно сложный процесс, требующий своей специфической инфраструктуры как внутри компании, так и вне её. Прежде всего необходимо проанализировать сам продукт и его значимость для потребителя. Затем определить потребителя и его потребность. И в результате прописывается механизм продвижения продукта. Большинство консалтинговых компаний на одном из этапов своего развития сталкиваются кризисом продаж в целом или по одному из направлений. Чаще всего это связано с отсутствием понимания специфики продукта, потребителя и его потребностей.³¹

Как правило, организации прибегают к помощи консалтинговых компаний в следующих случаях:³²

1. Необходима объективная (внешняя) оценка проблем

Консалтинг – это предоставление независимой помощи, а значит внешние консультанты смогут дать наиболее объективную оценку ситуации. Они не зависят от принимаемых менеджментом компании решений, от событий, происходивших в компании, у них нет личных и эмоциональных привязанностей. Иногда менеджеры крупных компаний прибегают к помощи консультантов, как к спарринг-партнеров для обсуждения своих идей дальнейшего развития компании

³⁰ Кубр М. Управленческое консультирование: введение в профессию / М. Кубр. – М.: Планум, 2006. С. 404–405.

³¹ Александр Фельдман: Принцип клиентоориентированности при продвижении услуг и товаров. [Электронный ресурс]// Executive.ru. Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/community/magazine/694888-aleksandr-feldman-printsip-klientoorientirovannosti-pri-prodvizhenii-uslug-i-tovarov-konsalting-chast-1> (дата обращения: 15.04.2017)

³² Иванов М. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг/ Иванов М. Фербер М. – М.: изд. Альпина Паблицер, 2003 С.18-19

2. Привлечение дополнительных ресурсов для решение специфических задач

Бизнес-среда очень динамична, и не всегда для реакции на возникающие всплески есть соответствующий квалифицированный персонал. Консультанты – это всегда специалисты с опытом и глубокими знаниями в своей области. Они помогут в решении специфических задач, либо помогут подготовить персонал к нестабильностям рынка.

3. Перекалывание ответственности за принятие решений на консультантов

Иногда консультанты, основываясь на своем авторитете, опыте и экспертизе помогают представить уже готовые решения акционерам, партнерам, профсоюзам, государству.

4. Улучшение собственного имиджа

Если говорить о консультантах и консалтинговых компаниях с громкими именами, входящих в большую четверку, то помощь в решении задач, позволяет перенести престиж консалтинговой компании на клиента. Именно поэтому стоимость работы таких консультантов и компаний значительно выше рынка.

5. Решение личных проблем менеджеров и собственников

Например, многие менеджеры проводят на рабочем месте по 14 и более часов. Помощь консультантов в оптимизации процессов, позволит перейти к более фиксированному и стандартному восьмичасовому графику.

Целью продвижения консалтинговых услуг в большинстве случаев является:

- привлечение новых клиентов,
- удержание и встраивание отношений с существующими клиентами,
- возобновление обращений бывших клиентов.

Ф. Котлер выделял 4 особенности продвижения услуг, которые характерны и для консалтинга: неосвязаемость, неотделимость от источника, непостоянство качества, несохраняемость.

Иванов и Фербер рассмотрели данные характеристики более подробно и применительно к услугам консалтинга³³:

Неосвязаемость. Потребитель не может оценить и проверить услугу до ее приобретения, он оценивает ее по факту предоставления. В некоторых случаях оценить качество нельзя даже непосредственно после предоставления услуги (например, оценить качество аудиторских услуг можно только после налоговой проверки). Отсюда возникает большое количество факторов, которые могут повлиять на выбор потребителя. Клиенты анализируют внешние признаки качества предоставляемых услуг, такие как поведение сотрудников компании, местонахождение офиса, качество рекламных материалов, наличие отзывов и рекомендаций и многое другое.

Для преодоления данного фактора необходимо:

- уделить внимание развитию бренда и формированию имиджевой политики, это позволит повысить узнаваемость компании и доверие к ней;
- предоставлять клиентам информацию о предыдущем опыте, в том числе в виде отзывов;
- предоставлять клиентам обезличенные отчеты о реализации предыдущих консалтинговых проектов;
- формировать расчет стоимости работ в зависимости от предполагаемых результатов.

Неотделимость от источника. Консультант всегда является частью предоставляемой услуги. Это приводит к тому, что, во-первых, к сотрудникам будут предъявляться повышенные требования как к специалистам своей области;

³³ Иванов М. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг/ Иванов М. Фербер М. – М.: изд. Альпина Паблишер, 2003 С.9-10

во-вторых, консалтинговые услуги невозможно распространять через посредников и третье, ключевое следствие – персонал полностью отвечает за качество предоставляемых компанией услуг.

В данном случае необходимо формировать системы мотивации персонала, развивать технологии консультирования. Разделение процесса консультирования на более мелкие этапы, позволит делегировать простые элементы менее квалифицированным сотрудникам. Создание баз знаний и экспертных систем позволит формализовать опыт и знания консультантов.

Непостоянство качества. Качество услуг зависит от консультантов, от их опыта, знаний, мотивации, а значит качество предоставления одной и той же услуги может быть разным. Помимо этого, работу одного и тоже консультанта разные клиенты оценят по-разному.

Повысить общий уровень качества предоставляемых услуг позволит создание единой системы контроля качества услуг и регулярный контроль удовлетворенности клиентов качеством услуг на промежуточных этапах.

Несохраняемость. Консалтинговые, как и любые другие услуги, невозможно предоставить наперед. Данная особенность особенно заметна, в связи с нестабильностью спроса на консалтинговые услуги, так как нередко они носят сезонный характер. Отсюда может возникнуть вопрос об эффективном использовании времени сотрудников.

В данном случае можно рассмотреть возможность привлечения внештатных сотрудников, для усиления в пиковое время, передачу части задач для выполнения сотрудниками клиента и передачи части работ на субподряд.

О. Нестеренкова выделяет следующие основные элементы коммуникационной политики при продвижении консалтинговых услуг:

- 1) Связи с общественностью. Формирование и поддержание положительного имиджа компании, благодаря выстраиванию взаимовыгодных отношений между компанией и ее аудиторией на отраслевых рынках.

Компании в сфере консалтинга, как правило, стремятся сформировать образ экспертов рынка. Формирование информационных поводов, предупреждение и обработка негативных отзывов и новостей;

- 2) Интерактивный маркетинг –предоставление и продвижение консалтинговых услуг в сети интернет;
- 3) Мероприятия событийного характера – организация различных мероприятий: семинаров, круглых столов, форумов, мастер-классов. Участие во внешних мероприятиях в качестве спикера или партнера, членство в бизнес-ассоциациях
- 4) Интегрированные маркетинговые коммуникации в местах продаж.³⁴

Маркетинговые технологии продвижения консалтинговых услуг включают в себя³⁵:

- анализ маркетинговых возможностей и конкурентных преимуществ
- стратегическое планирование
- разработку маркетингового плана, включая инструменты продвижения
- организацию и осуществление маркетинговой активности
- оценку эффективности и обоснование затрат
- координацию корпоративной стратегии

При разработке технологий продвижения в сфере консалтинговых услуг следует понимать, что в силу высокой клиентоориентированности и разнообразности сервисов и задач, невозможно стремиться к единообразию. Каждый конкретный рынок и случай требуют разработки и внедрения определенных маркетинговых решений в зависимости от задач.

³⁴ Нестеренкова О.А. Маркетинговые технологии продвижения консалтинговых услуг на отраслевом рынке. Диссертация. Москва – 2014 С.24

³⁵ Нестеренкова О. А. Маркетинговые технологии продвижения консалтинговых услуг с учетом введения отраслевой сегментации // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2014. №1-1 С.101-108.

Однако для более качественного оказания услуги существенным становится вопрос глубокого знания специфики деятельности клиента, а также осведомленность и ориентация на определенный сектор рынка, что позволяет лучше ориентироваться среди конкурентных преимуществ клиента.

Важно правильно выявлять основные секторы экономики и обеспечивать присутствие экспертов именно на этом рынке. Опыт и экспертиза должны регулярно демонстрироваться основным участникам рынка с помощью различных коммуникационных каналов.

Одним из важнейших конкурентных преимуществ в сфере консалтинговых услуг является позиционирование кросс-функциональной команды как узко-специализирующейся отраслевой группы. И маркетинговых технологий продвижения важно применять именно с учетом отраслевого развития и знаний.³⁶

Продвижение консалтинговых услуг подразумевает ряд особенностей, которые отличают его от продвижения услуг в целом. Понимание данных отличий во многом оказывает влияние на разработку стратегии продвижения:

- Кадровый консалтинг ориентирован преимущественно на рынок «B2B», субъектами которого являются юридические лица.
- Бренд компании, предоставляющей консалтинговые услуги оказывает существенное влияние на выбор компании потребителями.
- При выборе консалтинговой компании большее воздействие оказывают отзывы и рекомендации партнеров и коллег, нежели реклама.
- Выстраивание партнерских отношений с клиентами является залогом успешного сотрудничества.
- Для консалтинговых услуг характерен длительный цикл продаж.

³⁶ Маслянников Р. Супер консалтинг. PR и маркетинг в сфере аудита и консалтинга.-М.: изд. Простор, 2011 с.71

- Каждая консалтинговая услуга является уникальной, так как невозможно сформировать общее стандартное решение, для каждой задачи – индивидуальный подход.
- Спрос на консалтинговые услуги очень слабо зависит от сезонности.
- Клиентам гарантируется строгая конфиденциальность при оказании услуг.
- Консультанты как правило обладают высокой мобильностью.³⁷

С учетом особенностей специфики консалтинговых услуг, можно выделить следующие технологии для их продвижения:

1. Организация мероприятий для отраслевого сообщества
2. Участие во внешних крупных отраслевых мероприятиях
3. Организация и проведение исследований рынка
4. Публикации и комментарии в прессе
5. CRM система³⁸

В консалтинге, как и при предоставлении большинства услуг, важнейшим является индивидуальный подход к клиенту, поэтому при формировании сообщения важно создать у него впечатление желанности, особенности и важности его обращения.³⁹

³⁷ Тульгаев Тимур Алексеевич Особенности маркетинговой политики компаний на рынке консалтинговых услуг // Статистика и экономика. 2013. №3 С.96-99.

³⁸ Синяева Инга Михайловна, Нестеренкова Ольга Александровна Алгоритм маркетинговых решений продвижения консалтинговых услуг // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2014. №3-1 С.327-332.

³⁹ Нестеренкова Ольга Александровна Особенности маркетинга консалтинговых услуг // Вестник ГУУ. 2013. №16 С.90-94.

Развитие маркетинговой стратегии в консалтинге осуществляется в трех направлениях: внутренний маркетинг, внешний маркетинг и маркетинг взаимоотношений.⁴⁰

Так как консалтинговые услуги — это продажа знаний и экспертизы клиентов, одним из важнейших направлений является внутренний маркетинг. Обучение сотрудников, развитие из коммуникационных навыков их мотивации. Как и при любом продвижении важен внешний маркетинг, то есть разработка продуктов и формирование коммуникаций. Особенностью консалтинга как услуги является ее длительность, поэтому важно учитывать также маркетинг взаимоотношений, то есть выстраивать долгосрочные партнерские отношения.

Выводы по Главе 1

1. Коммуникационная стратегия является важным инструментом достижения коммуникационных целей компании. Она разрабатывается исходя из основных бизнес-целей компании и должна им соответствовать.

⁴⁰ Нестеренкова Ольга Александровна Особенности маркетинга консалтинговых услуг // Вестник ГУУ. 2013. №16 С.90-94.

2. Коммуникационная стратегия состоит из трех блоков: маркетинговая стратегия, креативная стратегия и медиастратегия. Стратегия разрабатывается по определенному плану, который включает постановку целей, определение аудитории, анализ продукта, создание сообщения и выбор каналов коммуникации, определение бюджета и метрик для оценки эффективности.
3. Продвижение услуг имеет ряд особенностей: услуги и результаты неосознаемы, источник предоставления услуги неотделим от самой услуги, качество услуги будет непостоянным из-за субъективности оценки. Услуга – несохраняема, нельзя сделать ее наперед.
4. Основными элементами коммуникационной стратегии продвижения консалтинговых услуг являются: связи с общественностью, мероприятия событийного характера, продвижение в сети Интернет и интегрированные маркетинговые коммуникации.
5. При разработке стратегии важно учитывать не только внешнюю, но и внутреннюю аудиторию. Обучение сотрудников, развитие из коммуникационных навыков их мотивации.

Глава 2. Разработка коммуникационной стратегии

Во второй главе настоящей работы подробно рассмотрена деятельность компании Kelly Services и предоставляемая компанией услуга кадрового консалтинга. Проведен сравнительный анализ коммуникаций Kelly Services и

ключевых конкурентов на российском рынке. Рассмотрены целевые аудитории и предложены рекомендации по формированию коммуникационной стратегии продвижения услуг кадрового консалтинга.

2.1. Характеристика компании Kelly Services

Компания Kelly Services (далее KELLY) была основана в 1946 году в Соединенных Штатах Америки и является основателем индустрии рекрутмента. Сегодня KELLY - это мировой лидер в предоставлении решений по управлению персоналом, предлагающий широкий спектр услуг по аутсорсингу бизнес процессов, подбору и предоставлению труда работников. KELLY обеспечивает трудоустройство более чем миллиона сотрудников в мире ежегодно.

На российском рынке компания представлена с 1993 года.

Офисы и представительства компании находятся в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске, Самаре, Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону, Великом Новгороде, Владивостоке, Липецке, Тюмени, Калуге, Клину, Казани, Волжском, Иваново, Тольятти, Клину и в Азове.

KELLY признана ведущей рекрутинговой компанией в России. Компания предоставляет широкий спектр решений по управлению персоналом и предоставлению клиентам полного портфеля бизнес-линий:

1. Поиск и подбор персонала
 - Поиск и подбор постоянного персонала
 - Подбор руководителей высшего звена
 - Предоставление временного персонала
 - Услуги по массовому подбору персонала
2. Администрирование персонала
3. Решение «мастер-вендор»

4. Управление персоналом на территории компании клиента
5. Аутсорсинг и консалтинг

Одно из основных направлений деятельности компании – поиск и подбор постоянного персонала. Подбор персонала осуществляется по всем сферам бизнеса: финансы, бухгалтерский учет, информационные технологии, телекоммуникации, маркетинг, продажи, производство, инжиниринг, офисное администрирование, право, кадры, фармацевтика. Специалисты по подбору имеют профильное образование или опыт работы, что обеспечивает глубокое понимание отрасли и рынка.

Подразделение Kelly Outsourcing & Consulting Group (KellyOCG) предоставляет широкий спектр решений по комплексному управлению персоналом и процессами, создавая для компаний конкурентные преимущества, по направлениям:

- Аутсорсинг бизнес-процессов (ресепшн, клиентский сервис, mail-room)
- Аутсорсинг процессов рекрутмента
- Консалтинг в области управления персоналом
- Аутплейсмент и планирование карьеры
- Аутсорсинг контактных центров Kelly Connect
- Аутсорсинг управления складскими операциями

Рассмотрим подробнее анализируемую услугу кадровый консалтинг.

В настоящее время специалисты по персоналу все чаще сталкиваются с тем, что существующий объем задач очень высок, а время и ресурсы ограничены. С каждым нововведением возникают ожидания, что кадровая служба оперативно привлечет талантливых сотрудников в соответствии с меняющейся стратегией. Технологии приходят на помощь, но они требуют времени на освоение и никогда не заменят профессиональную компетенцию.

В таком случае кадровый консалтинг позволяет снизить риски. Начиная с организационной эффективности и кадрового планирования и заканчивая исследованиями рынка труда.

Услуга кадрового консалтинга включает в себя следующие элементы:

- Исследования рынков труда, обзоры зарплат и кадровых практик
- Оценка персонала
- Исследования лояльности сотрудников
- Карьерное планирование и консультации по трудоустройству
- Выстраивание бренда работодателя
- Аутплейсмент

Консультанты KellyOCG сертифицированы международной ассоциацией карьерного планирования CPI (Career Partners International), которая специализируется на реализации программ аутплейсмента по всему миру более 25 лет.

В период подготовки и проведения Зимних Олимпийских Игр 2014 года компания являлась поставщиком по подбору постоянного персонала и обеспечила подбор более 1000 уникальных высококвалифицированных специалистов для Оргкомитета "Сочи 2014". Компания KELLY реализовала Программу Планирования Карьеры для сотрудников Оргкомитета. В ее рамках проводились дни карьеры, семинары, индивидуальные консультации и мастер-классы, на которых они узнали о способах эффективного поиска новой работы и планирования карьеры после Игр.

Преимущества работы с KELLY:

- Соблюдение конфиденциальности
- Любая география проектов (опыт проведения проектов как в России, так и в СНГ)
- Сроки (реализация проектов в максимально короткие сроки)

- Качество и точность работы
- Гибкость и индивидуальный подход (адаптация проектов под запросы клиента)

Перед тем как перейти к анализу коммуникационной политики компании, определим, кто является целевой аудиторией.

Так как компания, предоставляющая услуги по подбору персонала, является посредником между бизнесом и кандидатами, аудиторию компании можно разделить на два больших блока: компании, которым требуются сотрудники или сопутствующие услуги, связанные с предоставлением персонала и люди, которые находятся в поиске работы или потенциально могут рассмотреть предложение о смене места работы. Таким образом компания ведет деятельность по двум направлениям B2B и B2C. Это важно учитывать при разработке коммуникационных сообщений, так как подход к каждой аудитории, возможные инструменты влияния и каналы, подходящие для распространения информации будут сильно различаться.

В свою очередь каждый блок также можно разделить на более мелкие элементы. Компании, которым могут потребоваться услуги кадрового агентства могут различаться по размерам, то есть это могут быть мелкие, средние, крупные предприятия, в этом случае как правило у компаний разные запросы по объему предоставляемых услуг и ожидания стоимости данных услуг. Отечественные и международные компании также зачастую требуют разный подход, особенно в отношении стандартов, сертификации сотрудников и качества предоставляемых услуг.

Кандидатов также условно можно разделить в зависимости от их опыта и уровня. Так, например, это могут быть студенты и люди без опыта работы, люди, работающие на производствах и занимающие стартовые позиции, среднее звено и опытные квалифицированные сотрудники, занимающие топовые позиции. Как правило от уровня кандидата зависит уровень его ожиданий от работы агентства, его понимание специфики работы агентства и

уровень доверия. Также данное деление важно учитывать при выборе каналов коммуникации.

Для понимания существующей коммуникационной политики компании, рассмотрим позиционирование компании, инструменты продвижения и транслируемые сообщения.

При поиске компании в поисковых сетях можно увидеть, что компания позиционируется как кадровое агентство. При этом в коммуникациях с клиентами и кандидатами, в рекламных материалах компания позиционирует себя как международное агентство по подбору персонала.

На сайте компании можно ознакомиться с миссией и ценностями:

Миссия компании:

Предоставлять лучшие в мире решения по управлению персоналом

Ценности компании:

Работа каждого и работа компании оцениваются в равной степени и основаны

Мы несем личную ответственность за наши действия и репутацию компании.

Мы строим прочные и долговременные отношения.

Мы решаем задачи наших клиентов и кандидатов быстро и эффективно.

Уважение, открытость и честность - наше кредо в отношениях с клиентами, кандидатами и поставщиками.

Мы постоянно совершенствуем качество наших услуг.

Анализируя материалы компании можно выделить три ключевых сообщения, которые транслируются целевым аудиториям:

1. Персонал и аутсорсинг. У нас есть решение!
2. Закрываем вакансии, открываем возможности.
3. Ваш успех - наша профессия.

Слоган «Персонал и аутсорсинг. У нас есть решение!» - ключевое сообщение, встречающее всех посетителей с первой страницы сайта. Слоган ориентирован в первую очередь на клиентов и говорит о гибкости компании, готовности решить даже самые амбициозные задачи клиента, связанные с персоналом и аутсорсингом на рынке труда.

Слоган «Закрываем вакансии, открываем возможности» используется в коммуникациях с кандидатами.

Слоган «Ваш успех - наша профессия» используется значительно реже в некоторых презентационных и рекламных материалах. Сейчас данный слоган фигурирует в коммуникациях о кадровом консультировании.

Компания представлена в большинстве социальных сетей: Вконтакте, Facebook, LinkedIn, Instagram, Tweeter, YouTube.

Стоит отметить, что во всех социальных сетях компания выделяется на фоне конкурентов по наполнению, обновляемости контента, количеству подписчиков. Все материалы компании, размещенные в социальных сетях, оформлены в едином корпоративном стиле.

Если говорить об инструментах продвижения, которые использует компания сегодня, то преимущественно это - реклама, связи с общественностью и личные продажи.

Реклама, инструмент, который используется преимущественно для продвижения вакансий, открытых в компании, нежели для продвижения самой компании. Однако, распространяемая реклама, в том числе влияет и на формирование имиджа компании. Так, например, реклама для привлечения сотрудников на Олимпиаду в Сочи, формирует положительный имидж, надежной и крупной компании. Большое количество рекламы производственных позиций может привести к формированию образа, компании, преимущественно закрывающей мелкие производственные позиции. Каналы распространения рекламы зависят от специфики и географии позиции. Например, в некоторых

регионах, для невысоких позиций лучше всего работает реклама в газетах и расклейка/раздача листовок. В некоторых регионах работает только реклама в интернете, при этом в зависимости от уровня позиции, это может быть реклама в социальных сетях, баннеры на профильных сайтах или сайтах для поиска работы.

Для продвижения и формирования имиджа компания использует связи с общественностью. Как к эксперту рынка труда и лидеру сферы рекрутмента к компании обращаются за комментариями ведущие Российские СМИ, такие как Ведомости, РБК, Коммерсант. Консультанты компании выступают на ведущих радиостанциях (Бизнес фм, Эхо Москвы) и дают экспертные оценки на телевидении (1 канал, РБК).

На Рисунке 1 видно, что в 2016 году компания публиковалась в 478 федеральных и 425 региональных изданиях, опередив тем самым своего ключевого конкурента Ancor более чем в два раза.

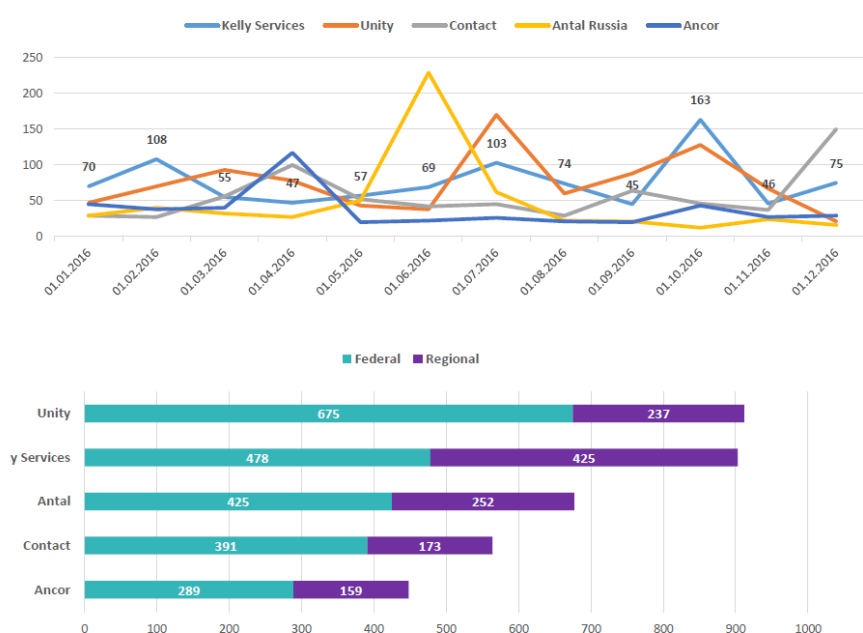


Рисунок 1

Компания активно принимает участие в бизнес-мероприятиях, так, за 2017 год компания приняла участие в 100 мероприятиях, из них

- 40 мероприятий, организованных бизнес-ассоциациями
- В 50 сотрудники компании выступили в качестве спикеров
- 10 внутренних мероприятий.

Компания ежегодно проводит масштабные исследования рынка труда и делится результатами данных исследований.

Для продвижения услуг клиентам используется преимущественно инструмент личных продаж. Индивидуальный подход к каждому клиенту, поиск оптимальных решений для каждой задачи.

Продвижением компании и ее услуг занимается отдел маркетинга. Отдел подчиняется непосредственно генеральному директору.

К сферам деятельности отдела маркетинга относятся:

- Брендинг (дизайн, оформление сайта, логотипы, создание макетов для рассылки и публикаций)
- Медиа-планирование (анализ рынка по профессиям, индустриям, городам, анализ рекламных источников, оценка стоимости коммуникаций)
- Поддержка продаж (размещение рекламы, проведение дней продаж, рассылок, продвижение сайта)
- Внешний PR (исследования, статьи, комментарии в ведущих СМИ, страницы в соц. сетях, новости на сайте, мероприятия, бизнес-ассоциации)
- Внутренний PR (работа с HR брендом KELLY, проведение внутренних конкурсов, мероприятий, исследований, коммуникаций).

Конкуренция

Сегодня на российском рынке существует более 1500 кадровых агентств, которые занимаются подбором персонала, оказывают услуги по поиску работы для кандидатов и которые совмещают обе услуги. Компания Kelly Services входит в ТОП-3 компаний, предоставляющих решения по подбору

персонала, основными конкурентами на рынке стали компании Анкор и Manpower. Рассмотрим деятельность данных компаний.

1. Анкор

Холдинг АНКОР основан в 1990 году. С 2012 года АНКОР работает на глобальном рынке в партнерстве с международным холдингом Randstad.

АНКОР является членом Американской торговой палаты в России, Ассоциации европейского бизнеса в России, Европейской бизнес-ассоциации в Украине, Американской торговой палаты в Украине, а также Санкт-Петербургской международной бизнес-ассоциации (СПИБА), Финско-российской торговой палаты и Франко-российской торгово-промышленной палаты.

АНКОР входит в состав профессиональных ассоциаций кадрового рынка, в том числе Ассоциации частных агентств занятости (АЧАЗ), Национальной конфедерации "Развитие человеческого капитала" (НК РЧК), Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП).

С октября 2012 года АНКОР является стратегическим партнером компании Randstad в России и СНГ, совместно с которым проводится ежегодное независимое исследование привлекательности бренда работодателей – Randstad Award.

Рассмотрим позиционирование и инструменты продвижения, используемые компанией.

На сайте представлена информация о компании и предоставляемых услугах, но нет ярко-выраженного позиционирования, не прописаны миссия и ценности. При анализе сайта и социальных сетей не понятно основное сообщение компании. В социальных сетях компания представлена, но более-менее активно ведет себя только на facebook. Контент по большей части формируется из репостов из других групп и сайтов, развлекательного материала (картинки, gif-анимации, видео) и новостей о компании и ее внутренней жизни. Также стоит отметить, что согласно проведенному исследованию за 2016 год информации о компании публиковалась в 289 региональных и 159 федеральных СМИ.

Миссия компании:

Свою миссию мы видим в том, чтобы способствовать успешному развитию бизнеса наших клиентов, оказывая услуги высокого качества по подбору персонала и управлению процессами. Мы содействуем развитию потенциала кандидатов для достижения ими наилучших профессиональных результатов. Мы предоставляем сотрудникам возможности для достижения высот профессионализма и плодотворной работы в холдинге.

Ценности компании

Мы приветствуем профессионализм, ориентацию на результат, внимание к качеству, понимание значимости личной эффективности наравне с умением работать и общаться в команде, открытость и гибкость.

2. ManpowerGroup

Компания ManpowerGroup была основана в 1948 году в г. Милуоки (штат Висконсин, США). В 1956 г. был открыт офис в Канаде, и в этом же году начал функционировать первый европейский офис в Великобритании.

Компания представлена 3100 офисами, в 80 странах мира и ежегодно трудоустраивает более 3,5 миллионов человек. Средняя численность сотрудников, трудоустроенных в штат компании в России в 2014 году, составила около 9 500 человек, в период с 1995 года по 2015 год – 95 000 человек.

В течении многих лет, по данным журнала Fortune, компания входит в список 500 крупнейших корпораций мира. Ежегодно, начиная с 2003 г., ManpowerGroup выступает лидером в номинации «Самая уважаемая кадровая компания Америки» (журнал Fortune). В 2013 году Forbes включил ManpowerGroup в ТОП 2000 ведущих мировых корпораций. А независимый исследовательский центр Ethisphere пятый год подряд присуждает ManpowerGroup звание одной из самых этичных компаний мира World's Most Ethical Companies 2015.

В 2004 году компания была награждена дипломом Торгово-Промышленной Палаты Российской Федерации за активную и плодотворную деятельность на российском рынке, а в 2005 году получила диплом Российского Фонда Защи-

ты Прав Потребителей за активное участие в формировании потребительского рынка России. В 2015 году ManpowerGroup внесена Торгово-Промышленной Палатой РФ в негосударственный Реестр российских предприятий и предпринимателей, финансовое и экономическое положение которых характеризует их как надежных партнеров для сотрудничества и ведения предпринимательской деятельности в России и за рубежом.

ManpowerGroup Russia & CIS является членом Торгово-Промышленной Палаты РФ, членом Ассоциации Европейского Бизнеса в РФ, Американской Торговой Палаты в РФ, Торгово-Промышленной Палаты Санкт-Петербурга, Торгово-Промышленной Палаты Украины, Торгово-Промышленной Палаты Казахстана, Американской Торговой Палаты в Казахстане, соучредителем и активным членом Ассоциации Частных Агентств Занятости (АЧАЗ). Генеральный директор ManpowerGroup Russia & CIS входит в Совет директоров АЧАЗ.

На российском рынке компания представлена с 1994 года и на сегодняшний день имеет офисы и представительства во многих городах России. В 2005 году были открыты офисы ManpowerGroup в Киеве, а в 2006 году в Алматы и Минске.

Глобальный опыт работы компании в области карьерного консультирования берет свое начало с 1980 г. За этот период реализовано свыше 70 проектов для крупных российских и западных компаний из различных отраслей. При этом 80% участников программ в России и СНГ – западные компании.

Основные консалтинговые услуги компании: карьерный менеджмент, точечные исследования рынка, обзоры заработных плат и аутплейсмент.

В 2004 г. в состав ManpowerGroup вошла компания Right Management – мировой лидер в области услуг по карьерному менеджменту и управлению талантами - основанная в 1980 году.

Рассмотрим позиционирование и коммуникации компании.

Из всех рассмотренных компаний, это единственная компания с удобным современным сайтом, навигация сайта подразумевает деление на клиентов ком-

пании и кандидатов. Все услуги, предоставляемые компанией подробно описаны.

Ключевое сообщение компании – «Раскрываем скрытые таланты в людях» представлено на главной странице сайта. Сообщение в большей степени ориентировано на кандидатов.

Формулировка миссии компании на сайте и в презентационных материалах различаются.

На сайте: «Наша миссия - находить решения и предоставлять услуги высокого качества, помогающие нашим клиентам и соискателям добиваться успеха в постоянно меняющемся мире бизнеса»

В презентации для клиентов «Быть лидером в разработке и предоставлении инновационных кадровых решений и услуг, позволяющих нашим клиентам добиваться успеха в постоянно меняющемся мире бизнеса».

Компания слабо представлена в социальных сетях: facebook и LinkedIn.

На Facebook контент обновляется редко, количество подписчиков низкое, материалы по большей части взяты с сайта компании.

2.2. Разработка коммуникационной стратегии

Для лучшего понимания услуги, потребителей и особенностей продвижения были проведены экспертные интервью с сотрудниками компании, которые отвечают за продажу и реализацию продуктов кадрового консалтинга и консультирования. Экспертное интервью - метод качественного исследования, заключающийся в беседе с компетентным специалистом отрасли (экспертом) по определенной теме и интервьюером. Экспертное интервью позволяет изучить мнение профессионалов. Интервью проводились с целью изучения ситуации на рынке и для лучшего понимания специфики продвигаемого продукта, для этого был подготовлен ряд вопросов, перечень вопросов представлен в Приложении 1. Интервью проводились в апреле 2017 года, было опрошено пять экспертов. Для более детального изучения полученной информа-

ции, с разрешения интервьюентов осуществлялась аудиозапись разговора. Полученная информация была проанализирована по соотношению мнений и высказываний опрашиваемых, по схожести прогнозов в развитии ситуации, оптимальным решениям обозначенных проблем.⁴¹

По мнению экспертов, услуга консалтинга на рынке сегодня очень востребована. Это обусловлено изменениями, происходящими на рынке. Растет уровень доверия клиентов к консалтинговым компаниям, выстраиваются долгосрочные отношения, подразумевающие все большую вовлеченность в бизнес-процессы клиента.

Обращаются за услугами кадрового консалтинга преимущественно крупные международные компании. Это компании с большим количеством сотрудников, имеющие сложные системы управления. Хотя наиболее актуален кадровый консалтинг для небольших компаний, которые еще только формируют свою структуру. Отечественные компании, по мнению экспертов, пока не совсем осознали важность данного направления для их деятельности. Большинство задач бизнеса они стараются реализовать собственными силами.

Другими словами, услуги кадрового консалтинга актуальна для:

- Крупных российских и международных компаний
- Компаний, перед которыми стоят амбициозные задачи развития
- Компаний, которым предстоят серьезные изменения

Если говорить о том, чем как правило является кадровый консалтинг- сопутствующей или основной услугой, за которой обращается клиент, ярко выраженных тенденций эксперты выделить не смогли. «Те компании, которые имеют опыт работы с конкретным партнером, больше ему доверяют и легче передают на аутсорсинг и консалтинг бизнес-функции, поэтому для них чаще всего это сопутствующая услуга. Но существует определенный пласт компа-

⁴¹ Записки маркетолога. Экспертное интервью

URL: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/je/expert_interview/ (дата обращения: 25.04.2017)

ний с проевропейским подходом, с уже вполне определенной потребностью в консалтинге, они чаще всего используют тендерную систему и выбирают поставщика на основании уже не критерия только доверия, но опыта реализации аналогичных запросов, цены, рекомендаций.»⁴²

Прибегая к услугам кадрового консалтинга компании как правило ожидают:

1. Использовать передовой опыт, накопленный компанией-поставщиком, с целью оптимизации текущих процессов.
2. Снизить затраты по сравнению с реализацией собственными силами, избежать возможных альтернативных затрат в будущем.
3. Сэкономить время, чтобы иметь возможность сфокусироваться на основном бизнесе.

Среди наиболее востребованных услуг кадрового консалтинга эксперты выделили:

- аутсорсинг непрофильных функций;
- организация команды высшего менеджмента компании;
- развитие профессиональных навыков персонала, проведение семинаров и тренингов;
- диагностика коллектива, его удовлетворенности и лояльности;
- разработка системы стимулирования и мотивации;
- аттестация и ротация кадров;
- организация системы отбора персонала;
- программы по HR-брендингу.

Среди факторов, влияющих на выбор поставщика консалтинговых услуг эксперты отметили бренд компании – консультанта, опыт работы компании, га-

⁴² Наталья Бочарова. Специалист по работе с клиентами Kelly Services

рантирующий знание рынка и как ключевой элемент – доверие, так как часто консалтинг подразумевает погружение в бизнес-процессы компании.

Стоимость услуг указывали в последнюю очередь.

Среди преимуществ кадрового консалтинга KELLY эксперты выделили:

- Умение предлагать не стандартный продукт, а гибко подстроиться под потребности клиента, варианты наполнения, цены, сроков.
- Апробированный международный опыт, стабильная экспертная команда.
- Прозрачность всех процессов.

Отдельный элемент кадрового консалтинга – кадровое консультирование. Компания KELLY всегда позиционировала себя как агентство, которое не оказывает платные услуги физическим лицам, однако не так давно в компании появилась услуга карьерного консультирования. Хотя отметим, что иногда эта услуга предоставляется компаниям (программа аутплейсмент, планирование карьеры для ключевых сотрудников компаний).

По итогам экспертного интервью можно сделать вывод, что услуга на рынке востребована. «Это связано с желанием каждого человека индивидуального подхода к себе и с обилием информации, с которой очень тяжело обычному потребителю справиться»⁴³. Люди готовы инвестировать в себя, им хочется индивидуального подхода по аналогии с потребностью в персональном тренере, персональном мастере, персональном юристе и т.д.

Чаще за услугой обращаются уже сложившиеся, квалифицированные специалисты, которые решили изменить сферу деятельности, которые не знают, как правильно поступить, специалисты, которые не знают, как правильно действовать (развиваться) в рамках своей компании. Реже это молодые специалисты,

⁴³ Ольга Копылова. Руководитель отделений Келли Инженерные Ресурсы Москва & Северо-Запад Kelly Services. Лидер направления кадровое консультирование

которые не знают с чего начать, не имеют опыта подготовки резюме и прохождения интервью.

Услуги карьерного консультирования могут включать следующие блоки: анализ готового резюме, его корректировка, адаптация под потребности и возможности клиента. Помощь в подготовке сопроводительных писем. Прогрессивное интервью, проработка наиболее сложных вопросов. Стоимость услуги будет зависеть от наполнения. Кто-то останавливается на короткой консультации, а кто-то заказывает полноценное сопровождение до момента выхода на работу.

Говоря о ключевых игроках рынка кадрового консультирования, стоит отметить, что услуга появилась не так давно и рынок еще не сформирован. При возникновении потребности в консультации, люди как правило обращаются либо к коучам и не большим тренинговым компаниям, либо к кадровым агентствам, где в большинстве случаев еще не сформирована отдельная услуга карьерного консультирования. В Москве подобные услуги предоставляют executive search компании, но средняя стоимость услуг таких компаний - 200 000 рублей.

Среди преимуществ услуги KELLY эксперт выделил большой опыт работы в данной сфере (реализация программ аутплейсмента с 1997 года), участие в крупных проектах и сертификацию консультантов, оказывающих услугу.

На основе анализа компании, услуги, конкурентов и проведенных экспертных интервью выведем SWOT-анализ услуги кадровый консалтинг:

<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Международная сертификация консультантов • Опыт ведения программ аутлейсмента (1997 года), участие в крупных проектах (Сочи 2014) • Консультанты с глубоким знанием индустрий • Бренд компании • Индивидуальный подход к каждому клиенту и проекту 	<p>Слабые стороны</p> <p>3. Отсутствие информации об услуге в открытых источниках</p> <p>4. Стоимость услуги</p>
<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рост требований клиента по балансу качества и цены • Из-за экономической нестабильности многие компании экономят на сотрудниках, либо стараются справляться своими силами • Утечки исследовательских материалов в Интернет • Распространение в интернете обучающих материалов (видеоподкасты, вебинары, блоги, публикации) • Низкий уровень осведомленности клиентов о предоставлении услуги 	<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Расширение линейки услуг (рост запросов на консультации от физ.лиц) • Новые возможности привлечения и удержания кандидатов и сотрудников

Согласно анализу, можно сделать вывод, у данного продукта есть большое количество преимуществ. Однако оценивая внешнюю среду, необходимо учитывать угрозы, которые могут повлиять на продвижение услуги.

Исходя из выявленных возможностей, можно сформулировать цель коммуникационной стратегии:

Повысить продажи услуг кадрового консалтинга и кадрового консультирования.

Достижение цели требует решения следующих задач:

1. Повысить уровень осведомленности об услуге среди компаний, которым она потенциально интересна и среди физических лиц,
2. Формирование образа лидера отрасли, с глубокой экспертизой,
3. Ориентация на выстраивание долгосрочных, партнерских отношений с клиентами,
4. Работа с персональными брендами консультантов, повышение их экспертизы и мотивации.

На этапе аналитики были выявлены следующие аудитории, с которыми необходимо работать при продвижении консалтинговых услуг компании: консультанты, клиенты B2B (собственники, HR-директора, лица, принимающие решения), клиенты B2C (опытные специалисты, начинающие специалисты).

Ниже предложены стратегии для воздействия на каждую из указанных аудиторий.

1. Консультанты.

Консультанты являются неотъемлемой частью предоставляемой услуги. От из коммуникаций, решений, сервисов будет зависеть многое. У каждого консультанта есть свои клиенты, с которыми выстроены отношения, опыт реализации проектов. Выбирая поставщика консалтинговых услуг клиенты иногда ориентируются не на компанию, а на ее консультантов.

Влияние аудитории: консультанты участвуют в формировании пакета услуг, обеспечивают формирование портфеля клиентских заказов. Оказывают определяющее влияние на принятие клиентом решения о сотрудничестве как с самим консультантом, так и с компанией в целом.

Нужды и потребности аудитории: данная аудитория нуждается в инфраструктуре. В дополнительном финансовом вознаграждении за осуществляемые проекты. Нуждается в содействии при реализации своих бизнес-идей. Карьерный рост и признание работодателем.

Способ удовлетворения потребностей аудитории:

разработанные предложения по материальному и нематериальному стимулированию сотрудников.

Стратегии влияния:

1. Построение имиджа компании на основе декларируемых целей, которые имеют значение в профессиональном сообществе.
2. Формирование личного бренда консультантов
3. Стимулирование вовлеченности консультантов в проект, повышение их мотивации

Воздействие на аудиторию:

1. Внутренние программы развития сотрудников (обучение, конкурсные программы для развития экспертизы и бренда)
2. Разработка материального и нематериального стимулирования консультантов

3. Стимулирование продвижения личного бренда (книжный клуб KELLY: публикация в социальных сетях рецензий на бизнес-литературу от консультантов; проведение конкурсов на оформление аккаунтов в социальных сетях (особенный упор на LinkedIn и Facebook)
4. Участие консультантов в качестве спикеров на профильных мероприятиях
5. Публикация интервью об успешно реализованных проектах консультантов в Интранете.
6. Конкурсы по стимулированию продаж и ежеквартальное выделение лучших консультантов.

Воздействие через СМИ:

Информационные материалы с историями о положительном опыте сотрудничества, о результатах использования потребителем услуг компании или о разрешении проблемной ситуации, характерной для определенной отрасли.

Предлагаемые форматы:

- интервью с консультантами
- комментарий консультанта по вопросу/проблеме, предлагаемой изданием

Примеры СМИ для публикаций:

журналы Деньги, Эксперт, газеты Коммерсант и Ведомости, Известия.

2. Клиент (собственники компаний).

Влияние аудитории:

Собственники бизнеса принимают решения относительно необходимости реструктуризации в компании, расширения производства, сокращения штата и т.д., принимают решение относительно необходимости привлечения консалтинговой компании для помощи и передачи непрофильных функций.

Нужды и потребности аудитории:

- Оптимизация текущих процессов.
- Снижение затрат
- Экономия времени с целью фокусировки на ключевых задачах

Способ удовлетворения потребности аудитории:

Для данной аудитории лучший способ удовлетворения потребности – предоставление качественного результата. Ощутимый и измеримый эффект, который достигается благодаря помощи консультантов.

Препятствия и опасения аудитории:

Привлечение консультантов подразумевает внедрение сторонних специалистов в тонкости ведения бизнеса, предоставление консультанту конфиденциальной информации. Это всегда подразумевает риски.

Влияние на аудиторию:

- Активное участие в отраслевых мероприятиях: выставки, конференции, форумы в качестве спикеров (для информирования о компании и предоставляемых услугах) и в качестве делегатов (для формирования контактов)
- Воздействие через СМИ:
 1. Присутствие в авторитетных деловых СМИ
 2. Присутствие в специализированных отраслевых СМИ клиента

Предлагаемые форматы материалов:

- интервью с консультантами
- комментарий консультанта по вопросу/проблеме, предлагаемой изданием
- формулировка проблемы и способы ее эффективного решения

Примеры СМИ для публикаций:

журналы Деньги, Эксперт, газеты Коммерсант и Ведомости, Известия.

3. Клиент (управленец).

ТОП-менеджеры компаний, которые исходя из решений собственника принимают управленческие решения, имеют полномочия для выбора конкретного поставщика. (ТОП-менеджеры, HR-директора, уполномоченные лица).

Потребности аудитории:

Укрепление своих позиций и решение поставленных руководством задач на профессиональном уровне

Способ удовлетворения потребностей аудитории:

Предложить прозрачную схему взаимодействия, индивидуальный подход к каждому клиенту, формирование уникального решения для каждого конкретного запроса.

Препятствия и опасения аудитории:

На выбор поставщика выделяется ограниченное количество ресурсов,

Возможен негативный опыт работы с подобными компаниями

Вариант решения проблемы своими силами

Стратегия влияния:

Кейс-стади (примеры других похожих проектов, успешно реализованных в данной сфере)

Воздействие на аудиторию:

- Публикация рекомендательных писем и благодарностей от клиентов разных отраслей
- Участие в мероприятиях (конференции и семинары) проводимых на территории клиента
- Участие в мероприятиях бизнес сообществ

- Организация мероприятий, направленных на представителей перспективной отрасли

Воздействие через СМИ:

Публикация информации о компании и предоставляемых услугах в деловых СМИ. Комментарии и интервью с консультантами компании об успешно-реализованных проектах.

Публикация информации об успешной реализации проектов в конкретной отрасли, о специфике проектов в данной отрасли в специализированных СМИ по отраслям клиентов.

4. Клиент B2C (опытные специалисты).

Квалифицированные сотрудники, имеющие опыт работы, занимающие средние и высокие позиции. У данной аудитории есть опыт составления резюме и прохождения интервью. Как правило это люди, желающие сменить место работы, вид деятельности или испытывающие потребность в карьерном росте внутри компании.

Влияние аудитории:

Аудитория самостоятельно принимает решение о необходимости услуги карьерного консультирования, выбирает консультанта, определяет возможный бюджет.

Нужды и потребности аудитории:

Определить направление профессионального развития, в кратчайшие сроки найти и выйти на подходящую должность. Индивидуальный подход.

Способ удовлетворения потребностей аудитории:

Индивидуальный подход, предложение эффективного и быстрого решения, гарантирующего положительный результат.

Препятствия и опасения аудитории:

Сомнения в необходимости привлечения сторонней платной помощи, желание сэкономить. Неудачный опыт работы с кадровыми компаниями или низкий уровень доверия.

Воздействие на аудиторию:

- Развитие персональных брендов консультантов
- Реклама в офисах компании (люди, которые приходят на собеседования, это люди, готовые к смене работы, а значит неудовлетворенные текущим положением). Пример объявления предложен в Приложении 2
- Размещение обучающих материалов в социальных сетях (карьерные советы). Примеры материалов предложены в Приложении 3
- Публикация информации о консультантах, реализующих услуги кадрового консультирования.
- Размещение в социальных сетях отзывов об успешно реализованных услугах кадрового консультирования.
- Размещение в социальных сетях информации об услуге кадрового консультирования. Пример публикации в Приложении 4

5. Клиент B2C (студенты, начинающие специалисты).

Специалисты, имеющие образование, выпускники, которые еще поняли, как строить свою карьеру: с чего начать и куда пойти. У данной аудитории нет опыта составления резюме и прохождения интервью.

Влияние аудитории:

Аудитория самостоятельно принимает решение о необходимости услуги карьерного консультирования, выбирает консультанта, определяет возможный бюджет.

Нужды и потребности аудитории:

Определиться направлением развития. Не обладая должным опытом найти желаемую, высокооплачиваемую работу.

Способ удовлетворения потребностей аудитории:

Индивидуальный подход, предложение эффективного и быстрого решения, гарантирующего положительный результат.

Препятствия и опасения аудитории:

Высокая стоимость услуг, желание решить проблему самостоятельно, пользуясь информацией в открытых источниках, низкая информированность о специфике работы кадровых агентств и в связи с этим низкий уровень доверия.

Воздействие на аудиторию:

- Организация и участие в студенческих мероприятиях (выставки и ярмарки вакансий)
- Посещение университетов с выступлениями о компании и ее продуктах и с лекциями о построении карьеры
- Проведение платных и бесплатных лекций / вебинаров о карьерном консультировании
- Размещение в социальных сетях отзывов об успешно реализованных услугах кадрового консультирования.
- Размещение информации об услуге в социальных сетях
- Размещение обучающих материалов в социальных сетях (карьерные советы)

Выводы по Главе 2

1. Анализируемая компания KELLY существует на мировом рынке более 70 лет, на Российском рынке компания представлена более 20 лет. За это время прочно сформировался образ лидера в предоставлении временного и постоянного персонала. При этом о сопутствующих услугах компании известно мало.
2. Компания KELLY входит в ТОП-3 компаний по предоставлению персонала в России. Анализ конкурентов показал, что KELLY активнее других компаний продвигает свои услуги в сети интернет, в частности в социальных сетях. Размещаемый компанией контент является уникальным, все материалы оформлены в едином корпоративном стиле.
3. Для более детального понимания специфики рынка и особенностей продаваемой услуги были проведены экспертные интервью с сотрудниками компании, которые занимаются продажей и реализацией услуг кадрового консалтинга.
4. Были выделены аудитории, с которыми необходимо взаимодействовать

для продвижения услуги на рынке. Исходя из особенностей каждой аудитории были выделены основные инструменты влияния.

5. Среди средств продвижения услуги были предложены: комментарии в ведущих деловых изданиях и публикации в отраслевых для клиента СМИ, активное участие в профессиональных и отраслевых мероприятиях в качестве спикеров, делегатов или организаторов, размещение более подробной информации о предоставляемых услугах на сайте и в социальных сетях, формирование персонального бренда консультантов, реализующих услуги кадрового консалтинга.

Заключение

Целью дипломной работы являлась разработка коммуникационной стратегии продвижения консалтинговых услуг агентства по подбору персонала Kelly Services на российском рынке.

Под коммуникационной стратегией в данной работе подразумевался широко-масштабный и долгосрочный план достижения ключевых коммуникационных целей компании. Коммуникационная стратегия формируется исходя из основных целей компании и тесно взаимосвязана с бизнес-стратегией. Стратегия разрабатывается по определенному плану, который включает в себя постановку целей, определение аудитории и ее потребностей, формирование ключевого сообщения коммуникации и выбор каналов коммуникации.

Продвижение услуг и в частности консалтинговых услуг имеет свою специфику. Так, например, услуги обладают рядом особенностей, которые необходимо учитывать при формировании стратегии: оценить услугу, до ее предо-

ставления невозможно, она не осязаема, качество предоставляемых услуг непостоянно и зависит от компетентности и мотивации консультанта, услугу невозможно сохранить или предоставить заранее, предоставляемая услуга неотделима от источника, поэтому важно особое внимание уделять обучению и развитию консультантов компании.

Также стоит отметить, характерную для рынка консалтинговых услуг, высокую клиентоориентированность. Это подразумевает индивидуальный подход к каждому клиенту и его запросу, предоставление уникальных решений. Консалтинг всегда связан с рисками для клиента, поэтому важно выстраивать доверительные, долгосрочные, партнерские отношения.

В процессе эволюции рынка кадровых услуг происходит все большая вовлеченность в бизнес-процессы клиента, возрастает доверие между клиентом и поставщиком услуги, основанное на предыдущем положительном опыте сотрудничества, это обуславливает рост интереса рынка к услугам кадрового консалтинга.

Компания Kelly Services – международная компания по подбору персонала, существующая на мировом рынке более 70 лет. В России компания функционирует более 20 лет. Компания предоставляет услуги поиска и подбора персонала, администрирования персонала, управления персоналом на территории клиента, аутсорсинг и консалтинг.

В результате проведенного исследования было выявлено, что компания и, в частности, услуги кадрового консалтинга обладают рядом преимуществ, таких как например большой опыт реализации консалтинговых услуг, международные апробированные методики, международная сертификация консультантов. Однако, было выявлено, что уровень осведомленности об услуге низкий, информации об услуге в открытых источниках практически нет.

Были определены аудитории, с которыми необходимо работать при продвижении услуги: внутренняя аудитория (консультанты), B2B сектор:

представители крупных международных компаний (владельцы бизнеса и лица, уполномоченные принимать решения), B2C сектор: люди, которые осознают необходимость в помощи при продвижении себя на рынке труда (опытные специалисты и начинающие специалисты/студенты).

Для каждой из выделенных аудиторий были определены инструменты и каналы воздействия: формирование персонального бренда консультантов, реализующих консалтинговые услуги, публикации в ведущих деловых изданиях и в отраслевых для клиента СМИ, участие в профессиональных и отраслевых мероприятиях в качестве спикеров, делегатов или организаторов, размещение более подробной информации о предоставляемых услугах на сайте и в социальных сетях.

Таким образом, в процессе написания данной работы были решены поставленные задачи: изучены основные теоретические подходы построения коммуникационной стратегии, проанализирован рынок кадровых и консалтинговых агентств в России, изучена деятельность и основные услуги компании Kelly Services, проанализирована текущая деятельность компании в области коммуникаций; разработана коммуникационная стратегия для компании Kelly Services на российском рынке.

Поставленная цель дипломной работы была достигнута. Полученные данные и опыт, можно применить в будущем в деятельности компании «Kelly Services», а также для других компаний, специализирующихся на предоставлении услуг кадрового консалтинга.

Список используемой литературы

1. Арефьева Н. Кадровый консалтинг - что это?.- СПб: Консалт, 2007
2. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход/ Пер. с англ. Под. Ред. С.Г. Божук.-СПб.: Питер,2001
3. Гуреев, А.В. Состояние и перспективы развития международного рынка консалтинговых услуг в России: дис...канд. Экон. Наук: 08.00.14/Гуреев Андрей Валерьевич – М., 2010 – 210с.
4. Демина Ирина Николаевна Место и роль коммуникации в бизнес-процессах // Известия ИГЭА. 2012. №2 С.202-206.
5. Евенко Л. Стратегия в акционерном обществе/ Л. Евенко // Журнал для акционеров/1996.-№7
6. Иванов М. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг/ Иванов М. Фербер М. – М.: изд. Альпина Паблишер, 2003 С.18-19

7. Ивлев Георгий Сергеевич Формирование корпоративных имиджа и репутации организации на рынке финансовых услуг: коммуникационные стратегии // УЭкС. 2012. №4 (40) С.85.)
8. Интегрированные коммуникации: учебник для студ. Учреждений высшего образования/[О.В.Сагинова, И.И. Скоробогатых, А.Б. Цветкова и др.]; под ред. О.В. Сагиновой.-М: Издательский центр «Академия»,2014-320с.
9. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент Экспресс-курс. 2-е изд / Пер. с англ. Под ред. С.Г.Божук. – СПб.: СПбПитер, 2006. – 464 с: ил (Серия Деловль Бестселлер)
- 10.Королева Т.А. Консалтинг: Учебное пособие.- СПб.: изд. СПбГУКиТ, 2011. С.18
- 11.Королёва И. В. Интегрированные маркетинговые коммуникации // Сервис в России и за рубежом. 2007. №3 С.10.
- 12.Кубр М. Управленческое консультирование: введение в профессию / М. Кубр. – М.: Планум, 2006. С. 404–405.
- 13.Лашкова Е.Г. Организация и проведение коммуникационных кампаний: учебник для студ. Учреждений высш. Проф. Образования / Е.Г. Лашкова, А.И. Куценко – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – С.5-6
- 14.Лопатина И. Ю., Мартиросов Р. Г. Совершенствование управления общественными отношениями на основе развития организационных коммуникаций // Пространство экономики. 2011. №4-3 С.102-107.
- 15.Маслянников Р. Супер консалтинг. PR и маркетинг в сфере аудита и консалтинга.-М.: изд. Простор, 2011 с.71
- 16.Морозова Надежда Альбертовна Коммуникационная концепция маркетинга // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2011. №2 С.140-144.
- 17.Музыкант В. Маркетинговые основы управления коммуникациями. М.:Эксмо, 2008. 832 с.

18. Нестеренкова О.А. Маркетинговые технологии продвижения консалтинговых услуг на отраслевом рынке. Диссертация. Москва – 2014 С.24
19. Нестеренкова О. А. Особенности маркетинга консалтинговых услуг // Вестник ГУУ. 2013. №16 С.90-94.
20. Нестеренкова О. А. Маркетинговые технологии продвижения консалтинговых услуг с учетом введения отраслевой сегментации // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2014. №1-1 С.101-108.
21. Самарцева Е.А. Роль корпоративных коммуникаций в защите репутации бизнеса // Российский журнал менеджмента. -2012. – Вып.4(10). –С. 105-126.
22. Синяева Инга Михайловна, Нестеренкова Ольга Александровна Алгоритм маркетинговых решений продвижения консалтинговых услуг // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2014. №3-1 С.327-332.
23. Тультаев Тимур Алексеевич Особенности маркетинговой политики компаний на рынке консалтинговых услуг // Статистика и экономика. 2013. №3 С.96-99.
24. Тюнюкова Е.В. Коммуникационные стратегии организации/ Е.В. Тюнюкова. Новосибирск, 2006
25. Шарков Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации: Учебник/ Ф.И.Шарков. – М.:Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010.-С.9. Е.Г. Лашкова, А.И. Куценко Организация и проведение коммуникационных кампаний. Учебник: М.: Издательский центр «Академия», 2014-272с.

Список используемых источников

1. Александр Фельдман: Принцип клиентоориентированности при продвижении услуг и товаров. [Электронный ресурс]// Executive.ru. Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/community/magazine/694888-aleksandr-feldman-printsip-klientoorientirovannosti-pri-prodvizhenii-uslug-i-tovarov-konsalting-chast-1>
2. Дацюк С. Коммуникационные стратегии.- 09.08.2006 [Электронный ресурс]// Экспертно-аналитический портал: Центр гуманитарных технологий.
Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/2751>

3. Экспертное интервью [Электронный ресурс]// Записки маркетолога. Режим доступа: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/je/expert_interview/
4. Кадровое агентство Kelly Services [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.kellyservices.ru/>
5. Кадровый хординг Анкор [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ancor.ru/>
6. Как проходит медиапланирование в компании? [Электронный ресурс]// powerbranding. Режим доступа: <http://powerbranding.ru/mediastrategiya/mediaplanirovanie/>
7. Как разработать действенную коммуникационную стратегию, София Аракелян, 15.12.2015 [Электронный ресурс]//Профессиональный журнал PR в России. Режим доступа: <http://www.prjournal.ru/> (дата обращения 30.03.2017)
8. Маркетинговая стратегия: виды, разработка и анализ. [Электронный ресурс]// Генеральный директор. Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/8148-marketingovaya-strategiya>
9. Маркетинговая Стратегия [Электронный ресурс]// Онлайн энциклопедия маркетинга Marketopedia. Режим доступа: <http://marketopedia.ru/33-marketingovaya-strategiya.html>
10. Разработка коммуникационной стратегии [Электронный ресурс]//Zebra Company Режим доступа: <http://zebracompany.ru/konsalting/razrabotka-kommunikacionnoj-strategii/>
11. Финансовый словарь. Услуги консалтинговые [Электронный ресурс]// Академик. Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/18986
12. Экономический словарь: Стратегия [Электронный ресурс]// Академик. Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/19736

13. Яндекс. Подбор слов [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://wordstat.yandex.ru/>
14. Manpower group [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://manpower-group.ru/>
15. Zachary Fenell. Communication Strategy Tools [Электронный ресурс].- eHOW Режим доступа :http://www.ehow.com/list_6695549_communication-stratgy-tools.html

Перечень вопросов для экспертного интервью

1. Востребована ли сейчас на рынке услуга кадрового консалтинга?
2. Запрос на кадровый консалтинг это чаще прямой запрос или сопутствующая услуга?
3. Кто чаще обращается с запросами на кадровый консалтинг новые клиенты или те, с кем уже давно работаем?
4. Какие компании чаще обращаются за услугами кадрового консалтинга (крупные/мелкие, российские/международные)?
5. Какие задачи компании решают, прибегая к услуге кадрового консалтинга?
6. Какие направления консалтинга сейчас наиболее востребованы?
7. Каких игроков рынка вы считаете ключевыми (с кем конкурируем)?
8. В чем преимущества услуги кадровый консалтинг Kelly перед конкурентами?
9. На ваш взгляд, что является определяющим для клиента при выборе поставщика?

Пример объявления, размещаемого в офисах компании

Прорвись вперед!

Поможем в продвижении на рынке труда и разработке ясного плана действий.



- Как выбрать правильную вакансию и лучший путь для своей карьеры?
- Как понять, что “вырос” из своей должности и начать действовать?!
- Как найти себя и дело по душе?

Обращайтесь к опытному карьерному консультанту в Kelly.

KELLY®

Примеры обучающих материалов, размещаемых в социальных сетях



Kelly Services (Келли Сервисез) Россия

10 фев в 14:55

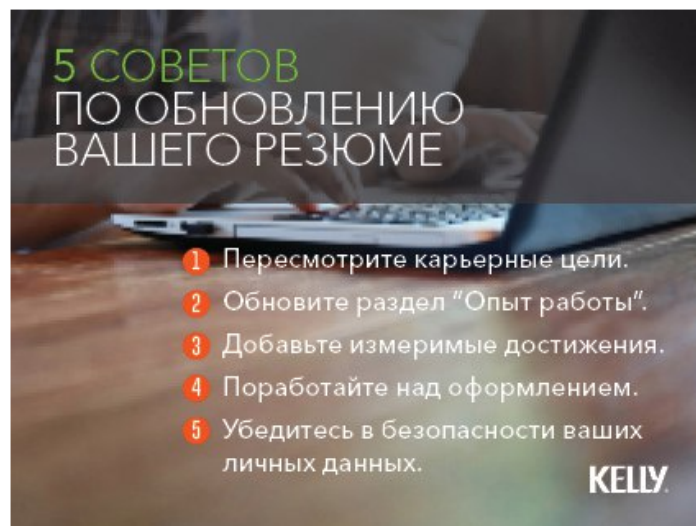


Представьте, что сегодня вам делают предложение, от которого вы не можете отказаться, а дедлайн уже завтра. В такой ситуации необходимо иметь под рукой актуальное резюме, чтобы, не теряя времени, отправить его лицу, принимающему решение.

Вот несколько советов о том, как обновить резюме уже сейчас.

[http://www.kellyservices.ru/RU/Careers/Career-Tips/Re....](http://www.kellyservices.ru/RU/Careers/Career-Tips/Re...)

#резюме #cv #карьерныесоветы #какобновитьрезюме #составлениерезюме #hr #келлисервисез



Пример публикаций об услуге карьерное консультирование в социальных сетях



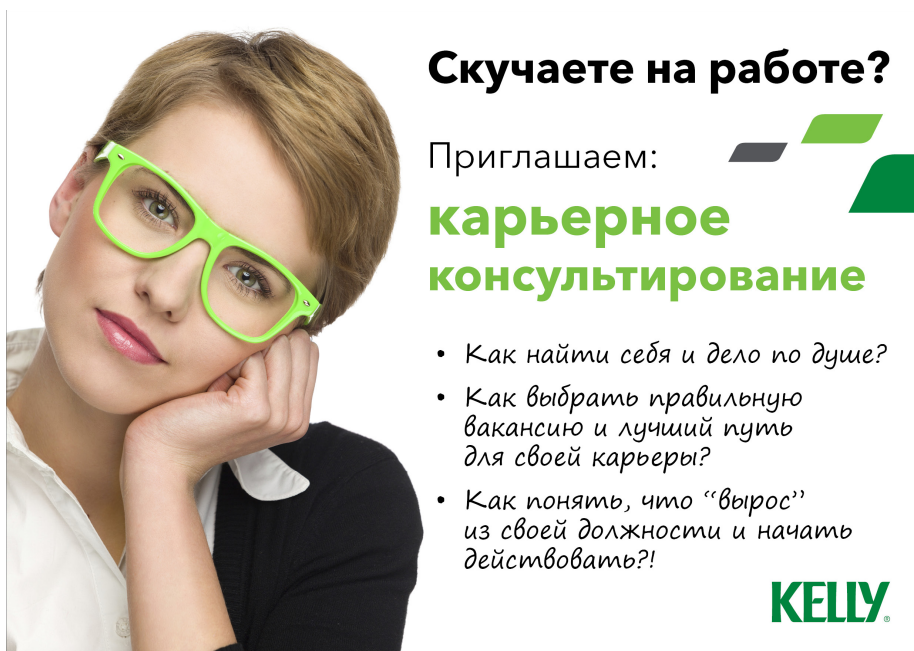
Профориентация для выпускников

Прорвись вперед!


- Поможем выбрать подходящую и востребованную профессию;
- Расскажем о ситуации на рынке труда;
- Проконсультируем, с чего начать свою карьеру;
- Совместно разработаем ясный план действий.

Обращайтесь к Марине Пронских:
8 (911) 795-27-32, m.pronskih@kellyservices.ru

KELLY



Скучаете на работе?

Приглашаем: 

карьерное консультирование

- Как найти себя и дело по душе?
- Как выбрать правильную вакансию и лучший путь для своей карьеры?
- Как понять, что "вырос" из своей должности и начать действовать?!

KELLY

Как правильно оценить свой вес
в бизнес-сообществе?



Хочу ее бросить,
но не могу...

