**Правительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования**

**«Национальный исследовательский университет**

**«Высшая школа экономики»**

**Факультет менеджмента**

**Кафедра маркетинга**

Иванова Виктория Олеговна

**Вывод на рынок кадрового консалтинга новой услуги «Развитие карьеры»**

Выпускная квалификационная работа по направлению

080200.68 – «Менеджмент»

магистранта группы №12МКИ (магистерская программа «Маркетинг»)

|  |  |
| --- | --- |
| Рецензентк. э. н., доцент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_О. Ю. Ангелова | Научный руководительк. с. н., доцент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е. А. Макарова |

Нижний Новгород, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc388802314)

[ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЯ ВЫВОДА НОВОГО ПРОДУКТА НА РЫНОК: ЭТАПЫ, МЕХАНИЗМЫ И ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ 8](#_Toc388802315)

[1.1 Понятие «новый продукт» и основные подходы к его определению 8](#_Toc388802316)

[1.2 Основные факторы успеха и риски при выведении нового товара на рынок 12](#_Toc388802317)

[1.3 Этапы вывода нового продукта на рынок 19](#_Toc388802318)

[1.4 Примеры из российской практики 26](#_Toc388802319)

[ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА HR-КОНСАЛТИНГА 29](#_Toc388802320)

[2.1 История формирования рынка кадрового консалтинга и современные тенденции 29](#_Toc388802321)

[2.2 Анализ рынка услуг для соискателей и положения компании ООО «Tom Hunt Russland» на рынке 35](#_Toc388802322)

[2.3 Определение границ и емкости рынка услуги «Развитие карьеры» 42](#_Toc388802323)

[2.4 Сегментирование потребителей 47](#_Toc388802324)

[ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЯ ВЫВОДА НА РЫНОК HR-КОНСАЛТИНГА НОВОЙ УСЛУГИ «РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ» 52](#_Toc388802325)

[3.1 Разработка концепции услуги «Развитие карьеры» 52](#_Toc388802326)

[3.2 Ценообразование 55](#_Toc388802327)

[3.3 Маркетинговый план вывода услуги «Развитие карьеры» на рынок 58](#_Toc388802328)

[3.4 Реализация маркетинговой стратегии и анализ эффективности проведенных мероприятий 62](#_Toc388802329)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 67](#_Toc388802330)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 70](#_Toc388802331)

# ВВЕДЕНИЕ

По мере изменения рыночных условий изменяются и ключевые факторы успеха компании. Если раньше лидирующие положения занимали компании, которые производили товар или предоставляли услуги лучшего качества, то теперь лидеры рынка – гибкие компании, способные быстро реагировать на изменение запросов покупателей, появление новых технологий и действий конкурентов. Успех компании напрямую зависит от того, насколько она успешно выходит на рынок с новым предложением, внедряет новый продукт, создает новые услуги.

Ежегодно на рынок поступает более 10 000 новых предложений. По данным статистики лишь треть из них проходит стадию рождения и доживает до стадии роста.

Ведущая роль маркетинга в системе распространения и сбыта товара признана уже давно. Однако многие забывают о том, что в компетенцию маркетинга входит так же определение того, что должна производить компания, чтобы успешно существовать на рынке. И чем больше затраты на маркетинг на этапе разработки нового предложения, тем выше вероятность его принятия потребителем.

Несмотря на обширный опыт успеха вывода нового предложения и неудач новых товаров на российских и международных рынках, нет таких рекомендаций, следование которым гарантирует признание нового товара потребителем. Это сложный процесс, на который оказывают влияние как условия внешней, так и внутренней среды компании. Во внимание необходимо принимать не только существующую ситуацию, но и перспективы развития рынка (влияние макро и микроэкономики, политической ситуации, изменения образа жизни и т.д.).

Увеличить долю рынка с текущим продуктовым портфелем компании зачастую бывает невозможно. Именно поэтому большинство компаний прибегают к стратегии завоевания новых рынков, охвата нового сегмента потребителей. Поэтому, тема вывода нового продукта на рынок (не зависимо от отрасли и размеров компании), формирования нового предложения является *актуальной*.

И рынок HR-консалтинга – не исключение. Здесь решение проблемы выхода на новые рынки и потребности клиентов является единственным способом увеличения доходности бизнеса, что связано:

* во-первых, с высоким уровнем конкуренции в отрасли; традиционного набора услуг и технологии их оказания недостаточно для занятия лидирующего положения на рынке;
* во-вторых, со снижением спроса на традиционные услуги кадровых компаний; за последние 10 лет объемы рынка услуг кадрового консалтинга росли медленно (в основном по мере роста экономики страны), а уровень конкуренции только увеличивался;
* в-третьих, с короткой историей рынка HR-консалтинга в России.

Проблема вывода на рынок нового продукта глубоко изучена. В разное время ей занимались Ф. Котлер, А. П. Егоршин, Т. Амблер, Г. Армстронг и другие. Тему специфики рынка HR-консалтинга России и тенденций его развития нельзя отнести к изученным областям маркетинга. В разной степени эту проблему освещают эксперты и аналитики, руководитель кадровых компаний России.

Тип магистерской диссертации – *проектно-аналитический.*

*Объект* магистерской диссертации – стратегия вывода новой услуги на рынок HR-консалтинга.

*Предмет* – услуга по трудоустройству соискателей «Развитие карьеры».

*Цель магистерской диссертации* – разработка стратегии вывода новой услуги для соискателей на рынок.

Для достижения заявленной цели необходимо решение ряда *задач*:

1. Систематизировать теоретический материал по методологии вывода нового продукта на рынок.
2. Проанализировать рынок HR-консалтинга, выявить специфические особенности, оказывающие влияние на вывод нового продукта.
3. Разработать стратегию вывода новой услуги «Развитие карьеры».
4. Оценить эффективность разработанной стратегии и разработать рекомендации по усовершенствованию услуги по трудоустройству соискателей.

*Научная значимость* диссертации заключается в систематизации данных о состоянии рынка HR-консалтинга и перспективах его развития. В работе освещены такие вопросы, как история, специфика, современное состояние и тенденции развития сферы HR-консалтинга. Собранный материал может быть использован в последующих научных исследованиях по этой тематике.

Выбор темы диссертации был обусловлен не только ее актуальностью. На выбор темы также повлияла существующие в компании ООО «Tom Hunt Russland» потребности в увеличении доходов и выходе на новые рынки потребителей.

*Практическая значимость* работы заключается в возможности использования разработанной модели вывода нового продукта на рынок кадрового консалтинга в рамках других компаний.

Магистерская диссертация состоит из трех глав.

Первая глава содержит систематизированный материал теории и методологии вывода на рынок нового продукта, этапах разработки и коммерциализации нового предложения, исследуются факторы успеха вывода нового продукта на рынок. Также приводится анализ примеров российских компаний.

Во второй главе описывается рынок HR-консалтинга, его специфика. Исследуется ассортимент кадровых компаний, уровень конкуренции, объемы и емкость рынка услуг для соискателей.

В третьей главе дается описание услуги «Развитие карьеры» и разработанной стратегии ее коммерциализации в рамках компании ООО «Tom Hunt Russland», оценивается эффективность стратегии, даются рекомендации по усовершенствованию услуги трудоустройства соискателей.

В завершении каждой главы даются краткие выводы по содержанию.

# ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЯ ВЫВОДА НОВОГО ПРОДУКТА НА РЫНОК: ЭТАПЫ, МЕХАНИЗМЫ И ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

## 1.1 Понятие «новый продукт» и основные подходы к его определению

В существующих условиях экономики компаниям для удержания положения на рынке, сохранения прибыльности бизнеса все чаще приходиться прибегать к освоениям новых рынков, поиску новых решений и созданию новых продуктов. Чтобы эти мероприятия увенчались успехом, необходимо четкое представление о механизмах, проблемах и методах вывода нового продукта на рынок.

Для этого необходимо сформировать четкое представление о том, что является новым продуктом и как отличить качественно новое предложение от адаптации или усовершенствования уже существующего предложения.

В маркетинге до сих пор не сложилось единого подхода к определению понятия «новый продукт», а количество существующих определений превышает 50 трактовок. Все существующие определения можно сгруппировать по основным критериям, на которых они основаны [8, c. 45].

В первую группу входят определения, основанные на временной характеристике товара. Основной критерий – время выпуска. Критерии качественных изменений уходят на второй план. Здесь новый товар – это любое вновь выпускаемое изделие.

Второй подход основан на качественных изменениях. Основным критерием для отличия нового товара от существующего предложения выступает удовлетворение или порождение новой потребности потребителей. Сюда также относятся определения нового товара как любого прогрессивного изменения, касающегося производства (сырье и технологии), выпуска (новые методы менеджмента, дистрибуции), потребления (новые способы использования старого товара) или способа распространения нового товара (новые маркетинговые технологии).

Третья группа определений не выделяет какого-либо одного существенного признака, отличающего новый от старого товары, а исходят из совокупности признаков, на основании которых можно сделать вывод о степени новизны. В соответствии с этим подходом новые товары можно разделить по степени новизны потребительских свойств на несколько групп [11, c. 68]:

1. товары с новым оформлением при сохранении остальных потребительских свойств;
2. выпуск товара с частичным изменением потребительских свойств за счет изменения технологии производства;
3. качественное и глубокое изменение потребительских свойств товара, оказывающих влияние на способы удовлетворения соответствующей потребности;
4. появление товара, не имеющего аналогов по потребительским свойствам, удовлетворяющего или формирующего новую потребность потребителя.

К этой классификации близка классификация по отношению к существующим рынкам. Здесь основным критерием определения нового товара служит рынок потребителя [32, c. 213]:

* товары, не имеющие аналогов на рынке, результаты новых открытий и изобретений (следствие новых прорывов в науке), формирующие новые рынки потребителей. Таких товаров, по мнению экспертов, не более 10% от числа всех новых предложений компаний. Например, мобильная связь, интернет, социальные сети – все это примеры данной группы новых товаров;
* товар, имеющий глубокие качественные изменения в уже существующем рынке потребления. Например, Flash-накопители как новый способ удовлетворения потребности в хранении и переносе информации;
* товар, имеющий усовершенствования, не влияющие на рынок потребления (например, фотоаппараты с автоматической системой выдержки);
* товар рыночной новизны – принципиально новый товар только для данного рынка. Например, услуги интернет телевидения будут новыми только для рынка России, на Западе это будет старым товаром;
* старый товар, сформировавший новый рынок потребления (например, skype из пользования только на рынке b2c перешел в пользование корпоративных клиентов).

В качестве методологического основания магистерской диссертации был выбран второй подход, согласно которому новый товар определяется как товар, удовлетворяющий или формирующий новые потребности потребителей.

В мировой практике чаще всего используют следующую классификацию новых товаров [34, c. 245], разработанная еще в 1982 году консалтинговой фирмой «Booz, Allen& Hamilton» (рис.1):

**Рисунок 1. – Международная классификация новых товаров**

*Революционно новый продукт* – продукт, не имеющий ранее существовавших аналогов.

*Продукт, новый для производителя* – чаще всего является реакцией на новый товар конкурента. Это наименее прибыльный вид нового продукта, так как требует больших затрат на позиционирование и рекламу для завоевания доли на рынке.

*Продукт следующего поколения* или усовершенствованный продукт чаще всего выпускается этой же фирмой-производителем, но продукт имеет улучшенные свойства по сравнению с предыдущей версией.

*Line-extension (или расширение товарной группы)* – самый распространенный вид нового продукта. В то же время – самый прибыльный. В этом случае выпускается продукт, например, в большей или меньшей упаковке, усовершенствованный или упрощенный вариант, в новой упаковке наряду со старой.

*Перепозиционирование* – заключается в восприятии потребителем старого продукта как нового. Как правила за счет новой упаковки производитель пытается привлечь внимание потребителей, привлечь новый сегмент или поднять интерес потребителей.

В основе выпуска нового товара могут лежать внешние и внутренние причины. К внешним причинам можно отнести усовершенствование технологии (научно-технический прогресс), изменение потребностей людей, появление новых потребностей, условия конкуренции [35, c. 38]. К внутренним причинам относят стремление производителя увеличить прибыль компании, расширение ассортимента, уменьшить риски от «невостребованности» других товаров, создать представление о компании, как революционной, «идущей в ногу со временем».

## 1.2 Основные факторы успеха и риски при выведении нового товара на рынок

В период, когда маркетинг и исследования рынка не выделялись в отдельную сферу деятельности компании, вывод на рынок нового продукта носил стихийный характер. Факторы успеха и неудачи не были изучены [42, c. 57]. В середине 60-ых годов XX века проблема успеха и провала нового товара привлекла внимание консалтинговых компаний, которые для определения ключевых факторов проанализировали огромное количество статистических данных. Так, компания Nielsen Research Company установила, что из 100 новых товаров успешными становятся 47 предложений. По данным Booz, Allen and Hamilton в 1977 году успешными становились 65% новых товаров, в то время, как в 1963-68 гг. этот процент составлял 67 [49, c. 145]. В 1990 году в Великобритании проводилось сравнительное исследование успеха новых товаров у японских и великобританских компаний, работающих на рынке Великобритании. По полученным данным японские компании на 2% чаще выпускали успешные новые предложения.

По данным международного глобального исследования компании PDMA 1993 г. (было опрошено 189 международных компаний) поставленных целей при выведении нового товара компании достигали в 58% случаев [54, c. 38].

В журнале «Economist» было опубликовано исследование A.D. Little, направленное на изучение инновационной деятельности компаний [43, c. 57]. Согласно полученным результатам вероятность успеха и неудачи при выводе нового продукта на рынок равен соотношению 1:2, т.е. на каждую одну удачу приходится как минимум 2 поражения [46, c. 112].

Большой массив исследовательских данных создал почву для определения факторов, влияющих на успех/неудачу. С того момента к выведению нового предложения компании стали подходить основательно, с применением отработанных и проверенных методологий. Ведь опыт предыдущих лет показывает, что не всегда большие затраты на научно-исследовательскую, инновационную деятельности компании приносит прибыли.

В этом ключе агентство Booz, Allen and Hamilton провели исследование на корреляцию успеха нового товара на рынке и этапом его разработки. Процесс вывода на рынок нового товара был разделен на 5 стадий [7, c. 78]:

1. анализ продуктового портфеля;
2. стратегия разработки нового товара, генерирование и отбор идей;
3. экономический анализ и разработка;
4. тестирование;
5. коммерциализация.

В результате было доказано, что чем больше внимания уделяется подготовительным процессам при выведении нового продукта (первые 3 стадии), тем выше вероятность успеха нового товара. В последствии затраты компаний на разработку и вывод на рынок нового продукта увеличились и теперь на первые этапы компании закладывают больший бюджет [49]. Например, затраты на первую стадию увеличились с 10% от общего бюджета на 21%. Финансирование третьей стадии – на 9%. На стадию коммерциализации компании стали затрачивать 25% бюджета (по сравнению с 45% ранее). Таким образом, наблюдался рост финансирования стратегического маркетинга и предварительного анализа и сокращение расходов на этапе тестирования (пробного маркетинга) и коммерциализации [53, c. 87].

С осознанием ключевых факторов, определяющих эффективность вывода нового предложения на рынок, сократилось и количество прилагаемых усилий. В 1968 году на 58 идей приходилась одна успешная (7 доходили до стадии оценки на потенциальную прибыльность, 2 – до пробного маркетинга).

В 1981 благодаря вниманию компаний к анализу рынка, сегментированию потребителей для создания одного успешного продукта требовалось всего 7 предложений. В современных рыночных условиях, когда степень конкуренции очень высока, процент успешности нового продукта снизился до 10% (согласно исследованию Института промышленных исследований). Те же результаты были получены и компанией PDMA, и маркетологом Ф. Теисом на предприятиях металлургической промышленности [37, c. 67].

Согласно Институту промышленных исследований, при выведении нового продукта только 10 часть идей доходит до следующей стадии [2, c. 67]. «Кривую успеха нового товара» можно представить следующим образом (рис.2):



**Рисунок 2. – Кривая успеха – коммерциализация новых продуктов**

Следовательно, компания, которая затрачивает больше средств на стратегический маркетинг, получает конкурентное преимущество по сравнению с остальными, так как это повышает отдачу от инвестиций и сокращает расходы на операционный маркетинг при выводе товара на рынок.

**Факторы, способствующие успешному выходу нового продукта на рынок.**

Итак, в результате проведенных исследований были выделены факторы, определяющие успех нового товара на рынке.

К факторам, увеличивающим шанс на ***успех*** нового товара на рынке, относят [44, c. 34]:

1. Уникальность предложения и превосходство над товарами компаний конкурентов, акцент на отличительных свойствах товара.
2. Изучение потребителей, четкая сегментация покупателей и маркетинг, ориентированный на целевую группу.
3. Пробный маркетинг перед масштабным выпуском товара.
4. Адаптация технологий к требованиям рынка, оптимизация производства, новые технологии.

Исследования показали, что товар, который имеет высокие показатели по какому-либо из перечисленных факторов, в 70% случаев успешно занимает положение на рынке. Если товар получает высокие показатели по первым трем факторам (напрямую связанным со стратегическим маркетингом) в 90% случаев добьется успеха у покупателей [51, c. 67].

Следовательно, успех товара на 90% зависит от грамотного менеджмента и системы маркетинга в компании, а не внешней средой, где действует компания.

К ключевым факторам успеха так же относят [56, c. 176]:

* соответствие товара потребностям рынка;
* соответствие товара преимуществам и ключевым компетенциям компании;
* превосходство технологии товара над технологиями товаров-конкурентов;
* личность ТОП-менеджера компании, авторитет;
* соблюдение стандартов при разработке нового товара;
* благоприятные конкурентные условия;
* высокие стандарты менеджмента компании;
* интенсивность пробного маркетинга;
* организация отбора идей для новых товаров в компании и синергия с технологиями производства и коммерческой среды;
* надлежащая организационная структура, способствующая генерации новых идей, координации действий подразделений при разработке нового продукта, авторитет и согласованность высшего руководства.

Эти данные также были подтверждены в исследованиях С. Эдгетта, Д. Шипли и Дж. Форбса (Великобритания), и исследованием де Мерлуза (на примере бельгийской химической промышленности) [48, c. 69].

Все вышеперечисленные факторы связанны непосредственно с действиями и организацией процесса внутри компании. Среди факторов внешней среды выделяют конкуренцию и привлекательность базового рынка с точки зрения потенциала роста (увеличения количества потребителей в будущем).

**Факторы, препятствующие успеху нового продукта на рынке.**

К факторам, негативно влияющим на успех вывода нового товара на рынок, относятся антиподы факторам успеха:

* отсутствие отличительной характеристики, свойства товара, позволяющего идентифицировать товар потребителю
* нечеткое представление товара, его концепции и рынков потребителей до этапа разработки
* отсутствие технологических, профессиональных, производственных ресурсов фирмы, необходимых для реализации концепции
* переоценка степени привлекательности рынка.

Установлено, что при выводе нового продукта на рынок компании чаще всего совершают аналогичные ошибки [61, c. 56].

*Управленческие ошибки* связаны с повышенным вниманием руководящего состава компании к вопросу «Как продать?» вместо того, чтобы грамотно расставить приоритеты, оценить возможности фирмы и выбрать те продукты, рынки и каналы сбыта, которые принесут необходимую прибыль. Проблемы так же возникают, когда руководитель имеет неограниченный авторитет в компании и принимает решения, основываясь только на собственном опыте. А персонал компании не может указать ему на возможные проблемы.

Еще один вариант управленческой ошибки – формальное проявление заинтересованности в выводе нового продукта на рынок при действительной отстраненности от этого процесса руководителя. В этом случае, подчиненным не ясна цель и роль каждого в выводе нового продукта, и все начинает зависеть от заинтересованных «сильных», авторитетных сотрудниках, цели которых могут соответствовать целям организации или противоречить им.

*Концентрация на решении технической задачи, а не на нуждах потребителей.* Чаще всего такая проблема возникает в компаниях с высоким развитием технологической составляющей. Инженеры, увлекаясь решением технической задачи, постоянным усовершенствованием технологии, забывают о том, что основная цель работы компании – получение прибыли за счет удовлетворения потребностей покупателей.

*Недостатки позиционирования* заключаются в недостаточном внимании к отличительным характеристикам товара. При выведении нового предложения чаще всего компании говорят о финансовых выгодах и возможностях, которые получает потребитель при его использовании. Однако, чаще всего для привлечения и удержания потребителя достаточно сформировать четкое представление клиента об отличиях и преимуществах товара перед товарами компаний-конкурентов. Кроме того, при выведении продукта на рынки необходимо проанализировать географические, социально-экономические, политические особенности рынка, демографическую составляющую и грамотно установить цену в соответствии с этими характеристиками.

*Отсутствие гибкости и мобильности в принятии решения.* Конкурентная среда сейчас такова, что от появления идеи до выхода товара и его копирования другими компаниями промежутки времени очень непродолжительны. Потому, если компания принимает решение о выпуске товара, необходимо так же принять во внимание, достаточно ли у нее ресурсов, чтобы выйти на рынок первой.

*Вывод продукта без предварительных маркетинговых исследований* и как результат – неверная информация о состоянии рынка.

*Отсутствие контроля на всех этапах выпуска продукции, слабая система контроля качества.*

*Ожидание мгновенного эффекта от вывода нового продукта на рынок.* Многие компании, не получив быстрого дохода от нового продукта, отказываются от него, так как считают этот опыт неудачным.

*Неверно выбранная ценовая стратегия.*

*Продукт стал результатом коллективного мнения.* Часто при выводе на рынок нового продукта для уменьшения рисков неудачи, компании избегают «острых углов» и ориентируются на мнение большинства, создавая продукт «для всех». Такие продукты менее конкурентные по сравнению с товарами, имеющими четкую целевую аудиторию.

*Не сформированы каналы распространения нового продукта, нет системы дистрибуции.*

*Несвоевременный вывод продукта на рынок –* потребность потребителя либо еще не сформировалась, либо уже исчезла.

*Отсутствие долгосрочных прогнозов.* Получение сверхприбыли в краткосрочной перспективе не всегда гарантирует стабильную прибыль в будущем. Поэтому, необходимо делать прогнозы на более длительные периоды времени, не ограничиваясь стандартными измерителями результатов. Для этого необходимо брать во внимание, что спрос на товар с течением времени будет снижаться, так как:

* потребительские предпочтения динамичны, нет гарантии, что к моменту, когда товар поступит на рынок, он будет отвечать требованиям, удовлетворять потребности и соответствовать ценностям потребителей;
* научно-технический прогресс приводит к постоянному обновлению ассортимента продукции на рынке, нет гарантии, что затраты на выпуск нового товара успеют окупиться до того, как на рынок придет новый, улучшенный продукт;
* конкуренты могут воспроизвести товар, скопировать его и тогда прибыль от товара придется делить с конкурентом;

## 1.3 Этапы вывода нового продукта на рынок

Прежде чем попасть к покупателю, новый товар проходит ряд этапов от разработки концепции до коммерциализации. В разных источниках можно увидеть множество подходов к структуре создания и вывода на рынок нового товара [60, c. 156]. Анализ источников позволил сформулировать обобщенное представление (рис.3):



**Рисунок 3. – Схема вывода нового продукта на рынок**

В зависимости от типа товара, существующей информации о рынке и ситуации внутри компании этапы могут объединяться или исключаться в процессе вывода продукта на рынок потребителей. Рассмотрим содержание каждого этапа.

**1. Создание идеи нового товара.**

Создание нового товара чаще всего начинается с поиска или генерации идей. Существует ряд принципов, соблюдение которых позволяет избежать ошибок:

* компания должна обеспечить постоянный приток новых идей и предложений, придать этому процессу организованный и системный характер;
* идеи должны постоянно соизмеряться с возможностями компании и ситуацией на рынке;
* предложений должно быть достаточно для обеспечения свободы выбора наиболее перспективных;
* ориентация на потенциальные потребности потребителей в будущем, а не на потребности «сегодняшнего дня»;
* в компании должна функционировать система коммуникации между отделами и сотрудниками для того, чтобы каждое ответственное лицо имело представление о наиболее интересных для компании сферах развития.

 Идеи на этом этапе можно генерировать внутри компании (по инициативе сотрудников или путем создания особого отдела, отвечающего за новые идеи), покупка идеи у сторонней организации или привлечение сотрудника для разработки концепции [14, c. 134].

Возможными источниками поступления идей могут быть:

* мнения потребителей и торговых агентов, полученные методом опросов;
* исследования рынков;
* представители отделов разработки, технического обслуживания, руководство компании или другие подразделения, имеющие контакт с потребителями (например, отдел продаж);
* конкурентный анализ;
* изучение вторичных источников информации (печатные издания, СМИ;
* мнения экспертов отрасли (профессиональные сообщества и ассоциации), выставки и экспозиции.

Привлечение сторонних компаний для разработки позволяет сэкономить время, но повышает риски утечки информации компаниям-конкурентам.

После того, как сформировано достаточное количество идей, которые могут быть реализованы в рамках организации, начинается стадия отбора наиболее привлекательных и прибыльных. Прежде чем принимается решение о пробном выпуске товара/услуги, рассматриваются следующие аспекты [26, c. 79]:

* ожидаемая прибыль от товара/услуги;
* способность компании реализовать идею и принять в производство;
* анализ финансового положения компании, требуемых инвестиций для проекта;
* приблизительная оценка объемов рынка потребителей и тенденцией его развития;
* дается предварительная оценка цены и необходимых каналов распределения;
* оценивается возможность получения патента на товар/услугу;
* если товар технически сложный – дается оценка существующих ресурсов для производства и затрат на необходимое оборудование и материалы.

2. **Разработка концепции** **нового продукта**, придание идее вещественных характеристик. Чаще всего этот этап представляет собой проверку идеи на целевой группе потребителей, отслеживание реакции на продукт. Чем меньше новый продукт отличается от уже существующего, тем менее затратным и масштабным предполагается исследование [5, c. 123]. Результатом этого этапа является пробное производство товара или оказание услуги, что позволяет оценить существующие проблемы производства и использования. По результатам мнений потребителей и экспертов корректируют требования к характеристикам продукта. Надежность этого этапа определяется степенью соответствия тестируемого продукта конечному, который поступит потребителю.

Если продукт технически сложный, то параллельно с изучением потребительских свойств на этом этапе изучают особенности процесса производства, специалисты приступают к оформлению заявки на патент. Разрабатывается система контроля качества товара.

**3. Разработка маркетинговой стратегии нового продукта.**

Если руководство принимает положительное решение относительно выхода на рынок с новым предложением, то разворачиваются действия по разработке маркетинговой стратегии нового продукта и ассимиляция отделов компании (маркетинг, продажи, финансы) для реализации стратегии.

Основная цель этапа – анализ макро- и микросреды рынка, наиболее перспективных и целевых рынках потребителей [1].

 Разработка маркетинговой стратегии включает следующие блоки:

* конкурентный анализ – выявление сильных и слабых сторон конкурентов;
* изучение типичных ситуаций, в которых потребитель принимает решение о покупке (товара/услуги);
* изучение потребностей и ценностей покупателей;
* анализ экономических показателей (объемы рынка, планирование объемов продаж, планирование затрат и прибыли, необходимых инвестиций и срока окупаемости, ценообразование);
* формирование технического задания/разработка товара (вопросы организации производства и менеджмента);
* пробный маркетинг.

Выбор маркетинговой стратегии во многом определяется характеристиками продукта. Условно разработку маркетинговой стратегии можно разделить на несколько блоков (рис.4):

**Рисунок 4. – Основные составляющие маркетинговой стратегии нового продукта**

Чаще всего при разработке стратегии используются фокус-группы, глубинные интервью, количественные опросы, retail audit, U+A studies, потребительские панели [3, c. 72].

Заключительной стадией этапа является запуск опытного производства. Специалисты окончательно формулируют так называемый Marketing Mix продукта: название продукта, дизайн упаковки и сопутствующих материалов (рекламные материалы, инструкции и т.п.), разрабатываются технические задания для отделов, участвующих в реализации продукта.

Концепт нового продукта запускается в пробное производство (количество предложения ограничено и направлено исключительно на целевую группу потребителей). Этот этап позволяет провести всесторонние исследования потребителей, оценить уровень и структуру издержек, необходимых для серийного выпуска, назначается цена.

Этот план является основой для принятия решения о выводе нового товара на рынок компанией.

4**. Вывод товара на рынок.** Этот этап затрагивает все функции и подразделения компании: маркетинг, продажи, производство, персонал, закупки, финансы и т.д. Наряду со стратегическим маркетингом начинает функционировать операционный. Требуется участие тактического и проектного менеджмента [23, c. 67].

В большинстве случаев на этом этапе компании несут убытки или имеют незначительную прибыль, так как затраты на продвижение и развитие каналов сбыта очень высоки. На начальных этапах целесообразно выпускать только основные варианты товара, так как рынок еще не готов к восприятию модификаций товара.

Основное внимание производителя направлено на целевую аудиторию, так как ее запросы и ожидания от товара наиболее изучены и прогнозируемы.

Значительную роль на этом этапе следует отводить выбору каналов сбыта и распространения товара. Грамотное решение этой проблемы способствует менее затратному и скорейшему завоеванию места на рынке. Выбор системы дистрибуции зависит от характеристик и особенностей товара, имидж продукта и фирмы, репутация компании.

Возможны два варианта стратегии сбыта:

* прямая дистрибуция – от компании-производителя продукт напрямую поступает к потребителю. Наиболее адекватна эта система дистрибуции при продаже высокотехнологических решений (требующих гарантийное и сервисное обслуживание), либо при крупных, дорогих сделках;
* дистрибуция посредством фирм-посредников. Часто посреднические организации имеют больше ресурсов для доведения товара до потребителя и делают это они с большей эффективностью, чем сам производитель. Во многом это обусловлено тем, что имея большое количество фирм-поставщиков, посредники могут обеспечить покупателю выбор торговых марок, что существенно экономит их время.

Основными элементами сбытовой стратегии могут быть (рис.5):

**Рисунок 5. – Классификация каналов сбыта**

## 1.4 Примеры из российской практики

Значимость каждого из этапов вывода нового продукта на рынок иллюстрируют неудачные примеры из практики компаний.

**Пример 1.** Крупный производитель молочных продуктов принял решение выйти на рынок с новым продуктов, основная идея которого была – довести до потребителя «живой» йогурт. Йогурт производился из натуральных продуктов с минимальной переработкой, поэтому имел небольшой срок хранения. Однако, товар потерпел неудачу. Потребитель не воспринял товар. Впоследствии компания-производитель решила выяснить причину провала продукта и провела опрос мнения потребителей. Как выяснилось, йогурт в сознании потребителей – молочный продукт с многочисленными вкусовыми добавками, имеющий длительный срок хранения. А предложенный товар потребители отнесли к особому сорту кефира, что не учла компания в разработке маркетинговой стратегии. Аналогичную ошибку совершила компания-производитель из второго примера.

**Пример 2.** Крупный производитель сока принял решение о серийном выпуске нового сока необычного вкуса (морковь, банан и яблоко) с большим содержанием витаминов. Планируемый объем продаж не был достигнут. Опрос мнения потребителей показал, что сочетание компонентов сока для покупателей слишком необычен, а большое содержание витаминов, по мнению потребителей, свидетельствует о ненатуральных добавках.

**Пример 3.** Для завоевания доли на рынке российская компания-производитель молочных продуктов решила выиграть конкурентную борьбу посредством выпуска нового йогурта, который она позиционировала как натуральный и более дешевый, чем у компаний-конкурентов. Однако для достижения цены ниже цен конкурентов было необходимо сократить издержки на производство. Компания заменила натуральные компоненты на искусственные. Позиционирование не изменила. В итоге потребители отказались от потребления всей продукции компании, репутация торговой марки упала, компания потеряла значительную долю рынка.

**Пример 4.** В 2007 году компания по производству газированных напитков не учла политические факторы влияния внешней среды и выпустила новый энергетический напиток под названием «Cocaine», который содержал в 3 раза больше кофеина, чем Red Bull и его употребление способствовало легкому онемению горла. В итоге, правительство США запретило выпуск напитка с таким названием, расценило это как пропаганду наркотических средств.

Компания изменила название напитка на «Censored», что означает «Цензура». А затем выпустила напиток в банках с надписью «Insert Name Here», призывая потребителей самим придумать название. В итоге через год напиток навсегда исчез с прилавков магазинов Америки.

В странах, где правительство допускает такие наименования товара, напиток продается под названием Cocaine Energy Drink.

**Выводы по ГЛАВЕ 1.**

Анализ и систематизация теоретического материала по общей методологии вывода нового продукта на рынок позволяет сделать ряд выводов.

Во-первых, в маркетинге существует 3 основных подхода к определению понятия «новый продукт». Первая группа основана на временной характеристике товара, вторая – на качественных усовершенствованиях, третья группа определений принимает во внимание как временные, так и качественные характеристики продукта.

Во-вторых, вывод на рынок нового продукта – сложный процесс, включающий следующие этапы:

* создание идеи нового товара;
* разработка концепции продукта;
* разработка маркетинговой стратегии вывода нового продукта;
* коммерциализация.

В-третьих, по результатам анализа опыта вывода новых продуктов в маркетинге был составлен список факторов, определяющих успех или неудачу нового продукта.

В-четвертых, чем выше затраты на маркетинг на первых этапах разработки нового продукта, тем больше шансов на успех имеет новый товар.

# ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА HR-КОНСАЛТИНГА

## 2.1 История формирования рынка кадрового консалтинга и современные тенденции

Успех выведения нового продукта определяется пониманием состояния рынка и тенденций его развития. Благодаря этому компания может грамотно оценить точки роста и угрозы при выведении нового продукта. А в случае с новым продуктом это наиболее актуально, так как связано с большим риском.

Для начала рассмотрим историю формирования рынка кадрового консалтинга в России.

Рынок HR-консалтинга один из самых молодых и имеет не более чем 30-летнюю историю. Первые кадровые агентства начали открываться в начале 90-ых. Это были компании, которые предоставляли услуги по подбору персонала и «хедхантингу». Такие компании располагались преимущественно в Москве и имели примитивные ресурсы, которые способствовали закрытию вакансий. Для формирования собственной базы соискателей рекрутинговые агентства привлекали соискателей и предлагали им заполнить анкету (резюме). Посредством мощной рекламы через СМИ соискатели приходили в агентства и оставляли резюме на соискание подходящих вакансий. При поступлении информации о вакансии сотрудники агентства в ручную обрабатывали базу резюме, отбирали подходящих кандидатов и приглашали на встречу. Первые изменения в сфере рекрутмента произошли в середине 90-ых с приходом интернета. В 1996-1997 гг. электронные резюме уже преобладали над письменными анкетами-резюме.

Первыми крупными компаниями, которые во многом определили развитие отрасли, были холдинги «АНКОР» и «ТРИЗА».

Компания «ТРИЗА» была сформирована в 1989 году из сотрудников Штаба ударных комсомольских строек при ЦК ВЛКСМ. Окончательно компания сформировалась в 1992 году и стала носить название Общество занятости «ТРИЗА». В последующие несколько лет компания стабильно развивалась и, впоследствии, штат Московского офиса насчитывал 400 сотрудников и 26 дочерних агентств. Также компания была представлена 135 региональными рекрутинговыми компаниями. Однако, холдинг не справился с условиями кризиса 1999-2000 годов и был расформирован: более трети компаний ликвидированы, часть смогла работать самостоятельно, создав новые юридические лица. В некоторых городах (Зеленоград, Тольятти, Уфа, Самара) до сих пор функционируют компании, имеющие в своем названии аббревиатуру «ТРИЗА», но они уже не имеют никакого отношения к бывшей группе компаний.

«АНКОР» была организована в 1990 году. Конкурентное преимущество и признание компания получила в 1992 году, когда владельцы компаний наладили контакт с зарубежными представителями сферы подбора персонала. Сотрудники «АНКОР» систематически проходили обучение за рубежом, что позволяло им эффективно и качественно осуществлять подбор персонала для компаний России. В 2004 году компания преобразована в холдинг и по договору франчайзинга стали работать 17 региональных рекрутинговых агентств. В 2005 году оборот компании составил более $58 млн. а количество закрытых вакансий превысило 4 500.

Компании «ТРИЗА» и «АНКОР» по праву можно считать кузницей кадров рекрутмента. Впоследствии сотрудники этих компаний организовали собственный бизнес.

Успешными игроками на рынке кадровых услуг также являлись КА «Метрополис» (сформировалась в 1989 г.), «Агентство Контакт» (1990 г.) и «Консорт» (1992 г.), которые также нашли свою нишу и оказывали влияние на становление рынка.

Свидетельством большого потенциала рынка кадровых услуг в России являлся приход крупнейших международных компаний: австрийская компания «Hill International», американские «Preng and Associates», «Meteor Personnel», «GEMM Consulting» и британской «Human Factors». За исключением «Preng and Associates» все они продолжают работать и сейчас.

Рынок услуг для соискателей начал формироваться одновременно с рынком подбора персонала. В 90-ых гг. ХХ века в России происходило переформирование экономики и, соответственно, перераспределение трудовых ресурсов. У соискателей появилась потребность в помощи по нахождению работодателя. В этот период на каждое профессиональное агентство по подбору персонала приходилось 2-3 агентства по трудоустройству. Консультанты помогали бывшим инженерам находить работу, переквалифицироваться с востребованные профессии в сфере продаж, дистрибуции и международной торговли.

В то же время, российские компании по подбору персонала, теряющие объемы выручки и доли на рынке стали прибегать взиманию денег с соискателей, что существенно испортило репутацию рынка кадрового консалтинга. Именно с того момента среди соискателей сформировалось мнение о кадровых компаниях, как очередном барьере на пути успешного трудоустройства. Увеличилось количество обманутых граждан. Наиболее слабые на тот момент компании ушли с рынка, а стабильные и успешно развивающиеся компании отказались от платных услуг для соискателей. Тенденция ушла. Но отпечаток остался.

Сейчас рынок кадровых услуг представлен компаниями, которые можно условно разделить на 2 группы: рекрутинговые агентства и хедхантинговые. Различия между ними обусловлены, в первую очередь, методами, которые они применяют для поиска кандидатов.

1. Рекрутинговые агентства. Это компании, которые специализируются на подборе персонала среднего и низшего звена. Он работают по принципу «максимум кандидатов на вакансию и минимум персональной работы с каждым из них». Заявки на таких кандидатов не эксклюзивны, поэтому и закрываемость здесь низкая. Цена за каждого кандидата не высокая.
2. Executive search или хедхантинговые агентства специализируются на подборе ТОП-менеджеров, способных работать на управленческих должностях. Цена такого кандидата высокая. И методы поиска кандидата сложнее, чем в рекрутинговых агентствах.

В целом рынок кадрового консалтинга достаточно сегментирован по той причине, что компании-клиенты чаще всего работают с 2-3 агентствами по поиску кандидатов. В такой ситуации любой кадровой компании сложно расширять свои границы, привлекать новых клиентов.

Отличительной черта российского кадрового консалтинга является то, что максимальные темпы роста демонстрируют компании Executive search и рекрутинговые агентства, входящие в ТОП-20. Это отражает и основную тенденцию на рынке: приходит понимание того, что опытный руководитель обеспечивает половину успеха бизнеса. Подстраиваясь под требования рынка, большинство рекрутинговых агентств в своей структуре сформировали отдел, который отвечает за хедхантинг, и тем самым расширяют спектр услуг.

В большинстве случаев компании по подбору персонала не ограничиваются только услугой подбора. Среднестатистический ассортимент кадровой компании имею следующий набор услуг:

1. Подбор персонала
2. Оценка персонала
3. Обучение персонала
4. Аттестация персонала
5. Разработка методов и программы мотивации персонала
6. Разработка оптимальной штатной структуры, написание должностных инструкций
7. Разработка и внедрение корпоративной культуры.

Некоторые компании уже выходят за грани традиционного понимания кадрового консалтинга и предоставляют такие услуги, как:

* вывод персонала за штат,
* предоставление менеджера по подбору персонала на время/проект – «имплант»,
* аутплейсмент - услуги по трудоустройству сотрудников, попавших под сокращение (к таким услугам чаще всего прибегают крупные компании с развитой корпоративной культурой);

Чаще всего клиентами кадровых компаний являются крупные организации, с большим бюджетом на подбор персонала. В последнее время прослеживается тенденция, что услугами кадровых компаний стали пользоваться средний и малый бизнес.

По результатам исследования компании «Империя кадров» был составлен рейтинг отраслей, использующих аутсорсинг в управлении персоналом. Это (в порядке убывания количества обращений):

1. IT/Telecom – 11% от общего числа компаний;
2. розничный бизнес – 9,5%;
3. строительство и ремонт – 9,2 %.

Доля остальных компаний не превышает 5 %.

Однако жесткая конкуренция заставляет компании искать новые источники дохода. Это и стало причиной развития нового направления кадрового консалтинга – работа с соискателями по трудоустройству.

Анализ рынка HR-консалтинга показал, что наибольшие темпы роста консалтинг для соискателей демонстрировал в период экономического кризиса, когда резко сократился спрос на специалистов (количество вакансий) и большинство компаний сокращали штат. В такие периоды люди, оставшиеся без работы, ищут новые возможности для трудоустройства. В это же время кадровые компании стараются избежать сокращения доходов и сохранить объемы выручки и выходят на новые рынки. Если раньше за трудоустройство платили работодатели, то в период кризиса становиться нормой платное трудоустройство для соискателя.

Кадровые компании в разное время использовали разнообразные схемы оплаты:

* 50/50 (половину стоимости оплачивает работодатель, половину – соискатель),
* 25% - сразу, остальные – после выхода на работу;
* 1/3 часть – сразу, 1/3 часть – после выхода на работу и 1/3 после прохождения испытательного срока.

Таким образом, изучение рынка кадрового консалтинга позволило выделить следующие специфические особенности, которые необходимо учитывать при разработке концепции новой услуги и стратегии ее выведения на рынок.

Во-первых, рынок подбора персонала сильно сегментирован, в среднем одна компания-работодатель сотрудничает с 2-мя (максимум 3-мя) агентствами по подбору. Следовательно, кадровой компании сложно увеличить долю рынка в сфере подбора персонала. Для этого необходимо выходить на новые рынки.

Во-вторых, соискатели негативно и с большим недоверием относятся к компаниям, которые берут деньги за трудоустройство. Следовательно, для завоевания репутации как надежного партнера при трудоустройстве компании придется затратить много усилий и средств, формировать базу рекомендаций.

В-третьих, стремительное развитие экономики России формирует благоприятную почву для услуг по трудоустройству. Компаний становиться все больше и соискателям труднее ориентироваться на рынке. Уходит тенденция трудоустройства по знакомству. Конкурс на вакантные должности растет, увеличивается конкуренция среди соискателей.

В-четвертых, изменилось отношение к работе. Если раньше это было лишь средством заработка, то сейчас работа становиться местом самореализации, а иногда и основной жизненной ценностью.

## 2.2 Анализ рынка услуг для соискателей и положения компании ООО «Tom Hunt Russland» на рынке

Любая компания, принимающая решение о выходе на новый рынок должна иметь представление о существующем уровне конкуренции и собственных ресурсах, которые позволят ей занять место и долю рынка. Для этого рассмотрим историю формирования, основные ресурсы и ключевые компетенции компании ООО «Tom Hunt Russland».

Компания была организована в 2007 году Владимиром Якубой, который в настоящий момент является ее генеральным директором и владельцем. Компания специализируется на оказании услуг кадрового консалтинга. В 2012 году компания заняла 6-ое место среди кадровых компаний России по результатам исследований журнала «Управление персоналом».

В списке клиентов компания имеет такие крупных заказчиков услуг, как «Азбука Вкуса», «BIC», «HP», «Nestle», «Связной» и др. Как надежного партнера компанию рекомендуют такие клиенты, как ЛУКОЙЛ, Ростелеком, МТС, World Class и многие другие.

Компания предлагает все виды услуг, известные в кадровом консалтинге: подбор персонала, оценка (assessment-centre), обучение, HR-разведка и др. По направлению обучения персонала в компании работаю более 7 профессиональных бизнес-тренеров, которые уже сейчас провели более 1600 открытых и закрытых тренингов.

Компания специализируется на подборе ТОП-менеджеров, менеджеров среднего звена и узко-профильных специалистов. Вторым по прибыльности направлением в компании является обучение персонала компаний по направлениям: подбор персонала, продажи, маркетинг, лидерство и др.

Организационная структура компании ООО «Tom Hunt Russland» имеет следующий вид (рис. 6):

**Рисунок 6. – Организационная структура компании ООО «Tom Hunt Russland»**

Собственником и лицом, принимающим управленческие решения в компании, является Генеральный директор. Заместитель генерального директора является связующим звеном между подразделениями компании и Генеральным директором, обеспечивает движение информации между ними, отвечает за операционное управление деятельностью компании. Руководители подразделений отвечают за деятельность вверенных в управление отделов, координации деятельности сотрудников.

В сентябре 2013 года руководством компании был поставлен вопрос о формировании еще одного направления деятельности компании – работа с соискателями (первоначальное название услуги - «Развитие карьеры») и формировании соответствующего подразделения компании – отдела «Продвижения». Подразумевается, что структура отдела будет сформирована по аналогии с уже существующими отделами компании.

Цель выхода на новый рынок – увеличение доходности бизнеса.

Для формирования нового предложения по трудоустройству был проведен анализ конкурентных услуг для соискателей, а так же анализ сильных и слабых сторон компании (посредством SWOT-анализа).

Для анализа рынка услуг по трудоустройству соискателей было использовано 2 вида источников: данные интернет-ресурсов и информация, полученная от менеджмента компании.

В результате был сформирован ассортиментный ряд услуг для соискателей, которые (в том или ином сочетании) можно встретить в кадровых компаниях:

1. составление резюме;
2. перевод резюме на иностранные языки (чаще всего – английский, немецкий, реже – французский, итальянский, чешский);
3. рассылка резюме по кадровым компаниям региона;
4. консультация соискателей по процессу прохождения собеседования.

Очень редко можно встретить услуги по копированию резюме на электронные носители (CD-диск, Flash-накопитель) и поиску открытых вакансий.

Наиболее распространенными являются услуги по составлению резюме и поиску открытых вакансий для соискателей. Разброс стоимости услуги по составлению резюме очень велик. Основными факторами, определяющими стоимость услуги, являются:

* репутация компании;
* размер компании;
* регион.

В Москве подобные услуги обойдутся в 1 500 – 2 500 рублей. В регионах стоимость варьирует от 500 до 1 500 рублей. При этом компании не гарантируют успешное трудоустройство и после выполнения работы не несут ответственность за соискателя.

Услуги по переводу резюме на иностранные языки встречаются реже и распространены в основном в Москве, Санкт-Петербурге и других городах России с численностью свыше 1 млн. человек. Это связано со структурой эмиграции российских граждан в страны Европы и Америки и структурой миграции специалистов внутри страны. Чаще всего услугой пользуются соискатели, желающие трудоустроиться в российские представительства международных компаний или в центральные офисы за рубежом. В среднем за перевод резюме соискателям придется заплатить от 500 до 1 000 рублей.

Рассылка резюме по кадровым компаниям точно так же представлена в крупных городах России. Например, в Москве резюме будет разослано в ТОП-100 кадровых компаний. В Нижнем Новгороде резюме будет отправлено в 50 крупнейших кадровых агентств. Стоимость услуги варьирует от 500 до 1 500 рублей.

Неоднозначная ситуация сложилась на рынке с услугой консультации соискателя по прохождению собеседования. Если агентство подбирает персонал для компании, то при заинтересованности в кандидатуре консультанты предоставляют эту услугу на бесплатной основе. Обучают кандидата эффективной самопрезентации, выделяют сильные стороны резюме, о которых стоит рассказать на собеседовании подробно, и слабые – которые нужно обходить на встрече с работодателем. В остальных случаях услуга предоставляется за деньги. В основном консультация направлена на соискателей с небольшим опытом работы или на соискателей, испытывающих трудности при трудоустройстве (пожилых людей, женщин с детьми, уволенных по статье и т.п.). Стоимость услуги так же неоднородна по регионам и увеличивается с ростом известности компании.

В анализе деятельности конкурентов были использованы следующие группы источников:

* информация в СМИ,
* информация из сети Интернет,
* информация, полученная от менеджеров компании.

Конкурентный анализ был проведен по следующим критериям: год основания компании, региональное присутствие, набор услуг, набор услуг по трудоустройству. Данные конкурентного анализа приведены в табл. 1:

Таблица 1

**Результаты исследования рынка конкурентов**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | OOO “Tom Hunt Russland” | Конкурент 1 | Конкурент 2 | Конкурент 3 | Конкурент 4 |
| Год основания  | 2007 | 2011 | 2012 | 2003 | 2005 |
| Региональное присутствие  | Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Иркутск | Москва | Москва, Нижний Новгород | Нижний Новгород | Санкт-Петербург |
| Услуги компании | Подбор персонала, hr-разведка, оценка персонала, аутплейсмент, обучение персонала | Подбор персонала, услуги кадрового администрирования, оценка персонала  | Коучинги, обучение персонала | Оценка персонала, кадровый консалтинг | Подбор персонала  |
| Пакет услуг по трудоустройству соискателей |  | Составление резюме, мониторинг вакансий, поиск вакансий, не размещенных в СМИ, рассылка резюме по кадровым агентствам | Составление резюме, мониторинг вакансий, поиск вакансий, не размещенных в СМИ, рассылка резюме по кадровым агентствам | Составление резюме, рассылка резюме по кадровым агентствам | Составление резюме, рассылка резюме по кадровым агентствам, прямым работодателям  |

Данные исследования рынка конкурентов позволяют сделать следующие выводы:

1. деятельность конкурентов ограничена регионом их расположения;
2. услуги по трудоустройству соискателей ни в одной из компаний конкурентов не представлены в полном объеме, нет комплексного подхода.

Для анализа возможностей и слабых сторон компании был проведен SWOT-анализ посредством мозгового штурма. Для этого был организован коллектив экспертов, который состоял из руководителей подразделений и сотрудников компании, общий стаж работы которых превышал 1,5 года. Всего было отобрано 7 человек. Методом озвучивания идей относительно сильных и слабых сторон (возможностей и угроз) компании была сформирована таблица отчета результата SWOT-анализа.

Все факторы, влияющие на развитие компании, были зафиксированы, затем путем обобщения были выделены ключевые факторы, которые были занесены в сводную таблицу (табл.2):

Таблица 2

**Сводная таблица результатов SWOT-анализа компании OOO «Tom Hunt Russland»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильные стороны | Слабые стороны |
| Внутренняя среда | большая база компаний-клиентов;авторитет генерального директора;поступление заявок на подбор персонала;возможность обучения сотрудников новым тенденциям кадрового консалтинга;ассортимент услуг;сильный PR-отдел;оформление договора, как гарантия оплаты;знания сотрудников, профессиоанлизм; | расположение центрального офиса;текучесть кадров;личность руководителя отдела;отсутствие опыта у новых сотрудников; |
| Внешняя среда | известность ТОП-менеджера компании;известность компании;клиентоорентированность;постоянный поток потенциальных клиентов; | недобросовестность компаний и клиентов (могут не оплатить услуги);возможность копирования; |

Наибольший интерес из данных SWOT-анализа представляют слабые стороны компании во внутренней и внешней среде. По результатам анализа руководящим составом компании были приняты следующие управленческие решения:

1. изменение кадровой политики компании; построение эффективного HR-брендинга, направленного на привлечение новых кадров в компанию;
2. изменение системы мотивации, способствующей удержанию квалифицированных сотрудников в компании;

Влияние на такие факторы, как недобросовестность клиентов и возможность копирования бизнес-модели остальными участниками рынка кадрового консалтинга на сегодняшний день невозможно.

Данные конкурентного послужили основанием для формирования конкурентного преимущества услуги по трудоустройству соискателей компании ООО «Tom Hunt Russland».

## 2.3 Определение границ и емкости рынка услуги «Развитие карьеры»

Следующим шагом исследования перспектив выведения новой услуги «Развитие карьеры» стало определение границ рынка.

Согласно «Методическим рекомендациям по определению границ и объемов товарных рынков», разработанным Государственным комитетом РФ по антимонопольной политике РФ, основными качественными и количественными характеристиками товарных рынков являются субъекты и объекты рынков, границы и объемы рынка и доли хозяйствующих субъектов рынка.

*Субъектами товарного* рынка услуги по трудоустройству являются кадровые компании (поставщики услуги) и соискатели, находящиеся в поисках нового места работы (потребители услуги).

*Объектом товарного* рынка является услуга по трудоустройству и профессиональному консультированию соискателей.

Определение границ товарного рынка включает определение географических и продуктовых границ. *Продуктовые границы рынка* определяются потребностями и ценностями потребителей, которые удовлетворяются в процессе оказания услуги. Базовой ценностью услуги «Развитие карьеры» является удовлетворение потребности соискателей в успешном трудоустройстве и карьерном консультировании.

*Рынок товаров-заменителей* представлен следующими видами услуг, конкурирующих с исследуемой:

* услуги по составлению резюме для соискателей.
* услуги по обучению соискателей успешному прохождению собеседований.
* коучинги и обучение по направлениям: «Личностный рост», «Эффективная самопрезентация» и т.д.
* аутплейсмент.

Каждая из этих услуг в отдельности не может обеспечивать удовлетворение потребности потребителя в успешном трудоустройстве.

Определение *географических границ рынка* – выявление территории, в пределах которой покупатель свободно может получить доступ к услуге и не имеет доступа за ее пределами. В нашем случае географическими границами рынка услуги по трудоустройству соискателей является территория РФ, так как услуга может быть оказана любому соискателю, который желает получить работу в компаниях, расположенных на территории России. Рынок услуги – федеральный.

Для определения насыщенности рынка услуг для соискателей была рассчитана общая емкость рынка. На основании общей емкости потенциальных потребителей услуги компания принимала решение о целесообразности выхода на этот рынок.

Для оценки емкости рынка потребителей были использованы несколько групп источников:

* анализ вторичной информации, которая может отражать ситуацию потребления услуги на рынке (статистические данные, обзоры рынка, публикации в СМИ).
* анализ затрат и поведения потребителей.

Емкость рынка – объем продукции, которую могут реализовать компании в течении одного промежутка времени (чаще всего – в год). Структуру рынка потребителей услуг по трудоустройству представим следующим образом (рис.7):

**Рисунок 7. – Общая структура рынка потребителей**

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики от 2013 года число экономически активной части населения составляет 75 676 000 человек. В эту группу входят как занятые (71 545 000 человек), так и безработные (4 131 000). Эта группа населения образует весь рынок потребителей.

Из них ежегодно в поиске нового места работы находиться 25 000 000 человек. Однако не все соискатели нуждаются в консалтинговых услугах в вопросах трудоустройства. Поэтому этот рынок является потенциальным.

Для дальнейшего изучения мнения потребителей был проведен интерент-опрос, направленный на выявление заинтересованности соискателей в услуге «Развитие карьеры». В опросе приняли участие 400 человек, разместивших резюме на сайтах по поиску работы, выбранных случайным образом.

Количество респондентов, которых необходимо опросить для распространения данных на весь потенциальный рынок, было рассчитано по формуле расчета выборки:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| $$SS= \frac{Z^{2}\*p\*(1-p)}{C^{2}}$$где:Z=1,96 (Z-фактор для 95% доверительного интервала);P=0,5 – это процент интересующих респондентов в десятичной форме;С=0,05 (доверительный интервал в десятичной форме). |  |  |

За генеральную совокупность были принято количество людей, ежегодно находящихся в поиске работы – 25 млн. человек. Таким образом, минимальный объем выборки составляет 384 человека.

Каждому респонденту посредством e-mail-рассылки было направлено приглашение на участие в опросе.

Соискателям предлагалось ответить на 2 вопроса:

1. Интересно ли бы Вам было получить профессиональную поддержку консультанта по трудоустройству? В случае положительного ответа перейдите ко 2-му вопросу.
2. Готовы ли Вы заплатить за успешное трудоустройство?

Результаты исследования представлены в табл. 3:

Таблица 3

**Результат исследования заинтересованности соискателей в услуге по трудоустройству**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вопрос | Да | Нет |
| Количество, чел. | % | Количество, чел. | % |
| Интересно ли бы Вам было получить профессиональную поддержку консультанта по трудоустройству? | 268 | 67 | 132 | 33 |
| Готовы ли Вы заплатить за успешное трудоустройство? | 96 | 35,82 | 172 | 64,18 |

Опрос показал, что 67% соискателей проявляют заинтересованность в профессиональном содействии трудоустройству и 32% готовы платить за выход на работу. Следовательно, доступная емкость рынка услуги «Развитие карьеры» равна 16 750 000 потребителей в год, а целевой рынок – 5 360 000 человек ежегодно. Структура рынка представлена на рис.8:

**Рисунок 8. – Структура потребительского рынка услуг содействия в трудоустройстве**

Итак, 1 категория – лица, составляющие трудоспособное население РФ (по данным 2013 года эта категория насчитывает 75 676 тыс. человек). Эта категория населения непосредственно не заинтересована в консалтинге, но часть ее в будущем может перейти в следующую. Категория 2 – лица, находящиеся в поиске работы (в 2013 году численность соискателей составила 25 млн. человек). Из них 67% людей (3-я категория) заинтересованы в консалтинге (16 750 тыс. человек в 2013 году). Однако не все из них платежеспособны. За консалтинг готовы платить 32% от заинтересованных (5 360 тыс. человек). Таким образом, целевой является 4-ая категория потребителей, на которых направлена маркетинговая стратегия вывода услуги «Развитие карьеры» на рынок.

## 2.4 Сегментирование потребителей

Для сегментирования потенциальных потребителей услуги «Развитие карьеры» был разработан опросник, направленный на выявление ключевых характеристик соискателей.

Бланк опросника имел следующую структуру:

1. Имя
2. Возраст
3. Место проживания
4. Общий стаж работы
5. Уровень дохода
6. Заинтересованность в услуге
7. Приемлемая схема оплаты (оплата до трудоустройства, предоплата + оплата после трудоустройства, постоплата).
8. Приемлемая сумма за оказание подобной услуги
9. Ожидания от услуги

Сбор данных осуществлялся посредством интернет-опроса (бланк опросника представлен в Приложении 1).

В опросе приняли участие соискатели, ответившие утвердительно на оба вопроса предыдущего опросника.

В результате опроса было выявлено, что услугой «Развитие карьеры» желали бы воспользоваться 3 группы потребителей:

**1 группа**: молодые люди (мужчины и женщины в возрасте до 30 лет), общий стаж которых в среднем составляет 5 лет. Услугой готовы воспользоваться 75 человек из 100. 80% готовы работать только на условиях постоплаты, 20% - предоплата + оплата после трудоустройства. В среднем за оказание услуги респонденты готовы заплатить 5 000 рублей. Чаще всего в ожиданиях от услуги респонденты отмечали получение работы с более высоким уровнем заработной платы.

**2 группа**: мужчины и женщины в возрасте 36 – 40 лет. Заинтересованность в услуге высказали 55% опрошенных. Основная часть из них – люди с доходом выше среднего, общий стаж которых составляет более 15 лет. Эти люди заинтересованы в профессиональной консультации по вопросу трудоустройства и в поиске актуальных предложений от работодателей, отвечающих их профессиональному опыту. Диапазон приемлемой стоимости услуги оказался достаточно широким в этой группе: от 5 до 50 тыс. рублей. 21,8% (12 человек) готовы работать по системе частичной предоплаты, 78,2% предпочитают постоплату (43 человека).

**3 группа**: мужчины и женщины в возрасте от 46 лет. Заинтересованность в услуге высказали 80% опрошенных, общий стаж которых превышает 20 лет. Большинство опрошенных людей этой группы испытывают трудности в процессе трудоустройства и готовы к профессиональной помощи консультанта в этом вопросе. Разброс по стоимости услуги в той группе так же достаточно высок. Большинство людей готовы заплатить гонорар от 3 до 10 тысяч за трудоустройство. 11,8% опрошенных готовы оплатить в начале, 25, 9% - частичная предоплата, 62,3% готовы оплатить только после трудоустройства.

Распределение ответов представлено в Приложении 2.

Разумеется, ресурсов компании недостаточно для полного охвата рынка соискателей. В этом случае применима нишевая стратегия.

Согласно позиционированию компании, как специализирующейся на подборе персонала высшего и среднего звена, в качестве целевой группы клиентов была выбрана 2-ая. В результате анализа данных исследования был составлен социально-психологический портрет представителя целевой группы.

Это менеджеры среднего и высшего звена, высший менеджмент малого и среднего бизнеса, руководители подразделений крупных российских и международных компаний (преимущественно, занятые в коммерческой, строительной сферах), узкоспециализированные специалисты. 80% представителей этой группы проживают в Москве и Московской области, остальные 20% распределены по крупным городам Российской Федерации.

Показатели дохода представителей группы превышают 100 тыс. рублей и доходят до 350 тысяч рублей. Представители группы рассчитывают на увеличение заработной платы в размере 30 – 50 тыс.

Чаще всего представители этой группы имеют 2 высших образования. У 50% второе – в области менеджмента. Анализ данных резюме показал, что в среднем эти люди прошли от 5 до 10 курсов повышения квалификации или других образовательных программ. 45% имеют свободный уровень владения английским, еще 15% - средний уровень (чтение, перевод).

85% представителей этой группы состоят или когда-либо состояли в браке, имеют в среднем 1-2 ребенка в возрасте до 15 лет.

Жизненные ценности этой группы распределены следующим образом в порядке убывания по степени важности:

1. Семья
2. Профессиональное и личностное развитие
3. Карьера
4. Престиж
5. Власть, управление ресурсами (денежными, человеческими)
6. Статус

Отдых эти люди предпочитают проводить в путешествиях или в занятиях спортом, с семьей.

Среди основных причин поиска нового работодателя представители группы указывали:

1. Достаточно продолжительную работу у нынешнего работодателя, что привело к снижению интереса к работе, отсутствия новых достижений, успеха.
2. Желание сменить сферу деятельности. Эту причину чаще всего указывали представители коммерческой сферы.
3. Получение новых знаний и опыта.
4. Повышение по карьерной лестнице (у нынешнего работодателя это невозможно по ряду причин).
5. Повышение уровня дохода.
6. Желание получить работу в более крупной фирме.

**Выводы по ГЛАВЕ 2.**

В результате исследования рынка HR-консалтинга были выявлены его специфические особенности, оказывающие влияние на вывод нового продукта на рынок:

1. рынок кадрового консалтинга достаточно сегментирован. В такой ситуации любой кадровой компании сложно расширять свои границы, привлекать новых клиентов.

2. Соискатели негативно и с большим недоверием относятся к компаниям, которые берут деньги за трудоустройство. Следовательно, для завоевания репутации как надежного партнера при трудоустройстве компании придется затратить много усилий и средств, формировать базу рекомендаций;

3. Стремительное развитие экономики России формирует благоприятную почву для услуг по трудоустройству – компаний становиться все больше, а соискателям труднее ориентироваться на рынке.

4. Изменилось отношение к работе: если раньше это было лишь средством заработка, то сейчас работа становиться местом самореализации, а иногда и основной жизненной ценностью.

Конкурентный анализ деятельности позволил сформулировать основные конкурентные преимущества компании ООО «Tom Hunt Russland» - возможность работать на рынке вей территории России и отсутствием комплексного подхода к трудоустройству соискателей в компаниях-конкурентах.

Анализ объема рынка показал, что ежегодно в России готовы платить за выход на новую работу 5 360 тыс. человек. Что послужило причиной сегментирования потребителей и ухода на нишевой рынок консалтинга для ТОП-менеджеров.

# ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЯ ВЫВОДА НА РЫНОК HR-КОНСАЛТИНГА НОВОЙ УСЛУГИ «РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ»

## 3.1 Разработка концепции услуги «Развитие карьеры»

В результате постоянного общения с соискателями, а также посещения тематических выставок, семинаров, тренингов и коучингов сотрудники компании ООО «Tom Hunt Russland» пришли к выводам, что:

* с каждым годом увеличивается количество соискателей, которые хотели бы воспользоваться услугами профессиональных консультантов в процессе трудоустройства;
* многие компании-работодатели охотно пользуются рекомендациями кадровых компаний при подборе персонала;
* часто при трудоустройстве соискатели демонстрируют некомпетентность в вопросах составления резюме, поиска потенциального работодателя, прохождения собеседований;
* представители ТОП-менеджмента охотно рассматривают альтернативные варианты трудоустройства, но не имеют возможности для поиска нового места работы/проекта.

Первоначально услуга по трудоустройству соискателей, разработанная сотрудниками компании, включала составление резюме и ежедневный поиск открытых вакансий.

При формировании окончательной концепции услуги «Развитие карьеры» были использованы данные конкурентного анализа, сегментирования потребителей и SWOT-анализа компании.

В результате услуга «Развитие карьеры» представляет собой проект, в процессе которого консультант компании оказывает комплексную поддержку соискателя в процессе трудоустройства:

1. составления конкурентного резюме соискателя, которое будет отличать его от других соискателей, CV европейского стандарта и англоязычного резюме;
2. выбор наиболее адекватных источников поиска вакансий: работные сайты, социальные сети и профессиональные контакты или целенаправленное продвижение в интересные для соискателя компании;
3. ежедневный мониторинг, поиск открытых вакансий, соответствующих опыту и ожиданиям кандидата;
4. работа по «целевым» компаниям кандидата – продвижение кандидата в компании, которые представляют для него наибольший интерес, в те компании, которые он указал в качестве желаемых работодателей. В этом случае консультант связывается непосредственно с компанией на предмет подходящих вакансий.

Услуга ориентирована на ТОП-менеджеров и высококвалифицированных специалистов, ожидания по заработной плате которых не ниже 150 000 рублей и оказывается на территории РФ, не зависимо от места нахождения кандидата.

После завершения этапа создания концепции были разработаны и описаны бизнес-процессы оказания услуги (рис.9):

**Рисунок 9. – Бизнес-процессы услуги «Развитие карьеры»**

Более подробное содержание услуги «Развитие карьеры» включает следующие этапы:

1. консультация соискателя по вопросам трудоустройства, выявление основным мотиваторов и пожеланий к будущей работе, оценка вероятности трудоустройства кандидата. Обсуждение профессионального пути соискателя;
2. подписание договора на оказание услуг;
3. составление конкурентоспособного CV соискателя европейского стандарта;
4. составление списка целевых компаний-работодателей;
5. ежедневный мониторинг открытых вакансий и предложений работодателей, ведение переговоров с HR-специалистами относительно кандидатуры соискателя, организация собеседований;
6. создание/редактирование профилей в профессиональных сообществах.

Длительность проекта составляет 3 месяца.

Повременные этапы оказания услуги представлены в Приложении 3 магистерской диссертации.

## 3.2 Ценообразование

Сфера услуг настолько специфична и многообразна, что в маркетинге ценообразование в этой сфере экономики выделено в особый подраздел.

При определении оптимальной цены на услуги необходимо руководствоваться следующими принципами ценообразования, которые являются следствием их специфических особенностей:

1. Услуги носят невещественный характер. В связи с этим потребителю часто довольно трудно оценить качество той или иной услуги до ее оказания. Поэтому, компании, продающие наименее вещественные услуги, имеют большую степень свободы при установлении ее стоимости.

2. Потребители сталкиваются с трудностями при определении качества оказания услуги даже после ее потребления. Отсюда особую роль приобретает реклама и остальные маркетинговые коммуникации, обосновывающие стоимость оказания услуг для потребителя.

3. Спрос на услуги неравномерен по времени (колебания спроса по времени года, периодам суток, дням недели и т.д.).

4. Услуги невозможно накапливать и хранить.

В совокупности третий и четвертый характеристики ценообразования услуг образуют необходимость регулирования интенсивности спроса тарифами и ценами на услуги.

5. Качество оказания услуг изменчиво. Это связано с тем, что оказание услуги неотрывно от ее производства и в этом процессе большую роль играет человеческий фактор. Поэтому, для уменьшения изменчивости услуг необходимо вводить систему стандартов оказания услуги и систему контроля качества, что становится еще одной статьей расходов компании.

6. Квалификация сотрудников, участвующих в производстве и оказании услуги является определяющим фактором лояльности клиентов и количества повторных обращений. Поэтому при определении цены необходимо учитывать затраты на обучение сотрудников, повышения их компетентности.

7. Цена услуги возрастает с ростом технологической сложности ее оказания и количества используемых специализированных знаний.

Для построения схемы оплаты были использованы ответы на 16 и 17 вопросы. На 16 вопрос ответы распределились следующим образом: 74% считают, что гонорар должен зависеть от уровня дохода соискателя у нового работодателя. 26% - считают, что фиксированная сумма удобнее для принятия решения о покупке услуги.

По полной предоплате готовы работать только 8% потребителей услуги. 24% готовы заплатить только за успешное трудоустройство. 68% сказали, что в качестве предоплаты готовы внести определенную сумму, но основную часть готовы заплатить только после подписания договора с работодателем о приеме на работу.

Таким образом, была выстроена схема оплаты услуги консультанта: при подписании договора соискатель оплачивает 25% от того уровня дохода, который ожидает получить у нового работодателя.

Завершением проекта считается подписание трудового договора. По истечению 30 дней с момента достижения соглашения сторон и после получения первой заработной платы консультант получает оставшийся гонорар, 75% от дохода.

Если считать, что ожидания по заработной плате кандидатов не ниже 150 000, то предоплата проекта будет составлять не менее 37 500 рублей.

Анализ рыночных цен, которые устанавливают компании при оказании услуг для соискателей, позволяют утверждать, что услугу «Развитие карьеры» можно отнести к сегменту LUXARY, что определяет и комплекс маркетинга в продвижении данной услуги.

Чтобы проанализировать ожидаемую доходность от отдела «Продвижения» рассмотрим структуру ожидаемых доходов и расходов на оказание услуги.

Для анализа затрат рассмотрим утвержденное штатное расписание отдела «Продвижения» (табл. 4):

Таблица 4

**Штатное расписание отдела «Продвижения» компании ООО «Tom Hunt Russland»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование подразделения | Наименование должности | Количество штатных единиц, чел. | Ставка, (руб. в месяц) | Сумма заработных плат, (руб. в месяц) |
| Администрация | Зам. директора компании | 1 | 16 000 | 16 000 |
| Отдел «Продвижения» | Руководитель отдела  | 1 | 10 000  | 10 000 |
| Консультант по развитию карьеры | 4 | 10 000 | 40 000 |
| Отдел информационных технологий | Специалист по ИТ-системам | 1 | 20 000 | 20 000 |
| Отдел связей с общественностью | Специалист по связям с общественностью | 1 | 13 000 | 13 000 |
| Обслуживание | Уборщица | 1 | 5 000 | 5 000 |

Структура затрат на отдел «Продвижения» представлена в табл. 5. Все расходы рассчитаны за квартал, что совпадает со сроком предоставления услуги «Развитие карьеры».

Таблица 5

**Структура расходов на отдел «Продвижения» за квартал**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья расходов | Затраты на единицу.  | Сумма затрат в квартал. |
| Аренда офисного помещения | 15 000 руб. в месяц. | 45 000 руб. |
| Интернет | 2 000 руб. в месяц. | 6 000 руб. |
| Телефония (IP телефония и сотовая связь) | 4 000 руб. в месяц. | 12 000 руб.  |
| Зарплаты сотрудникам (зам. директора компании, руководитель отдела, системный администратор, PR-специалист, 4 консультанта, уборщица)  | 16 000 + 10 000 + 20 000 + 13 000 + 40 000 + 5 000 = 104 000 руб. | 312 000 руб. |
| Канцелярия  | 2 000 руб. | 6 000 руб.  |
| Курьерская служба | 3 000 руб. | 12 000 руб.  |
| Итог  | 131 000 руб.  | 393 000 руб. |

Таким образом, затраты отдела по оказанию услуги «Развитие карьеры» составляют 393 тысячи руб. ежеквартально.

Планируемые показатели доходов рассчитываются с учетом количества занятых сотрудников. Планируется, что каждый консультант по «Развитию карьеры» сможет вести одновременно 6 проектов. Так как процент закрытых проектов нам не известен, то произведем расчет только с учетом поступлений от подписаний договоров на оказание услуги.

Планируемый доход отдела составляет 900 000 рублей ежеквартально, что полностью покрывает затраты на отдел «Продвижения» и обеспечивает чистую выручку 500 000 рублей в квартал.

Следующим этапом работы над проектом «Развитие карьеры» в рамках компании OOO «Tom Hunt Russland» стал выбор стратегических альтернатив развития.

## 3.3 Маркетинговый план вывода услуги «Развитие карьеры» на рынок

Согласно общей стратегии развития компании, целью развития направления «Развитие карьеры» является увеличение доли рынка и завоевание лидирующих позиций на рынке кадрового консалтинга для соискателей.

Основываясь на классификации конкурентных стратегий Ф. Котлера выбранную стратегию можно обозначить как «лобовую атаку» конкурентов среди стратегий претендентов компаний на лидерство. Таким образом, было принято решение активного продвижения услуги компании, позиционирование как «лучшего» предложения среди аналогичных предложений конкурентов.

В рамках выбранного направления были приняты следующие этапы достижения цели:

1. стратегия престижных товаров (высококачественная продукция по более высокой цене) – согласно выбранному целевому сегменту предложение «Развитие карьеры» относиться к премиальному, что согласуется с основными ценностями потребителей. Более того, работу консультанта компания позиционирует как работу личного помощника по трудоустройству.

2. стратегия расширения ассортимента продукции – анализ предпочтений и потребностей клиентов позволит выделить те моменты, которые наиболее ценны в проекте «Развитие карьеры» для потребителей. В последующем планируется расширить ассортиментный ряд, выделить такие услуги, как «составление резюме», «оценка и выбор целевых компаний для соискателя», «создание и развитие личного бренда соискателя» а коучинги.

3. стратегия инноваций (выход на рынок с новыми продуктами или новыми модификациями). Основным конкурентным преимуществом услуги «развитие карьеры» является комплексная работа по продвижению кандидата в профессиональных сетях и сообществах. Это отлично вписывается в позиционировании всей компании на рынке, как использующую передовые технологии и новые направления в работе.

4. стратегия повышения уровня обслуживания (новые или более качественные услуги) – в рамках этого направления был проведен анализ длительности проекта по трудоустройству соискателя в компаниях-конкурентах. Услуга «Развитие карьеры» обеспечивает комплексную поддержку соискателей и может быть оказана любому соискателю вне зависимости его местонахождения.

5. стратегия инноваций в распределении (создание новых каналов распределения продукции). Большинство компаний конкурентов используют стандартные каналы продвижения продукции: сайт и рассылка коммерческих предложений. Анализ поведения потребителей позволяет выделить новые каналы.

Реклама в рассылка коммерческих предложений в социальных сетях – большинство менеджеров и специалистов, ориентированных на карьерное развитие имеют аккаунты в таких профессиональных сообществах, как LinkedIn, Professionali.ru, Viadeo.com, Moikrug.ru. Эта среда является дополнительным каналом продвижения, где потенциальный клиент может в режиме on-line ознакомиться с услугой компании, оценить привлекательность предложения и свою заинтересованность.

Реклама на тренингах и коучингах. Тренинги, направленные на личностный рост и увеличение прибыли, которые проводит компания, в среднем за год собирает аудиторию в 2000 человек. Чаще всего участниками тренингов и коучингов становятся представители целевой группы потребителей.

7. интенсивная реклама – для входа на рынок и завоевания лидирующих позиций планируется проведения активного привлечения клиента по всем каналам:

* интернет-маркетинг (сайт, контекстная реклама)
* direct-marketing (рассылка коммерческих предложений соискателям, разместившим резюме на работных сайтах)
* Social-media marketing – поиск клиентов посредством социальных сетей и профессиональных сообществ.
* Event – мероприятия – презентация услуг компании на мероприятиях, посвященных развитию личности, коучингах, форумах с участием представителей целевого сегмента.

Согласно маркетинговой стратегии был сформирован план маркетинговых мероприятий на краткосрочную и долгосрочную перспективу.

Задачами на ближайшую перспективу (3 месяца) стали:

1. Создание интернет страницы в структуре существующего сайта компании.
2. SEO-оптимизация сайта (продвижение в рейтинге поисковых запросов соискателей).
3. Организация контекстной рекламы.
4. Разработка коммерческого предложения для привлечения клиентов посредством e-mail - рассылки коммерческих предложений.
5. Разработка коммерческого предложения для привлечения клиентов в социальных сетях и профессиональных сообществах.
6. Разработка презентации услуг компании для клиентов.
7. Использование пробного маркетинга для привлечения клиентов.
8. Наработка базы рекомендаций компании клиентами, проекты которых успешно завершились.

В среднесрочный (1-3 года) период необходима реализация следующих задач:

1. Участие event-мероприятиях и открытых тренингах (минимум 2 мероприятия в год).
2. Разработка ассортиментной политики направления «Развитие карьеры».

В качестве основной цели развития направления по оказанию консалтинговых услуг соискателям (цель маркетинга на долгосрочный период) выступает завоевание лидирующих позиций на рынке посредством интенсивной маркетинговой активности.

## 3.4 Реализация маркетинговой стратегии и анализ эффективности проведенных мероприятий

В рамках подготовительного этапа коммерциализации услуги «Развитие карьеры» были реализованы следующие мероприятия:

1. Создан сайт услуги. В структуре сайта компании ООО «Tom Hunt Russland» была создана «продающая» страница. Окончательная версия страницы представлена в Приложении 4. Клиенты компании посредством сайта имеют возможность:

* заказать услугу;
* заказать звонок консультанта;
* оставить отзыв о работе консультанта;
* написать анонимное мнение о компании, качестве предоставляемых услуг;
* задать вопрос;
* скачать типовой договор на оказание услуги.

На сайте так же представлена информация о стоимости услуги, порядке оплаты. Соискатели могут ознакомиться с отзывами клиентов о работе консультантов.

2. Разработан текст коммерческого предложения для потенциальных клиентов и стратегия их распространения. На протяжении одного месяца консультанты компании следили за количеством вновь добавленных резюме соискателей (с ожиданиями по заработной плате от 150 000 рублей) на работные сайты (hh.ru, superjob.ru). В результате было установлено, что в среднем ежедневно на территории Москвы и Московской области появляется тысяча аналогичных резюме. На остальной территории России – порядка 400 резюме ежедневно. Таким образом, ежедневно планировалась отправка 100 коммерческих предложений на почту и уведомлений на телефон в виде SMS-сообщений о поступлении письма.

 Статистика первого месяца показала, что на 100 коммерческих предложений приходится около 10 входящих звонков и 1 заинтересованный клиент.

Текст коммерческого предложения представлен в Приложении 5.

3. Проведен пробный маркетинг.

Посредством пробного маркетинга было привлечено 10 проектов и успешно реализовано 6. Клиенты впоследствии составили рекомендательные письма для компании и разметили отзывы на сайте. Ссылки на рекомендации использовались для привлечения клиентов, при презентации услуг компании.

4. Разработана презентация услуги «Развитие карьеры». Презентация услуги демонстрируется на тренингах и коучингах генерального директора компании (ежемесячно с презентацией знакомятся порядка 200 участников тренингов).

Запуск проекта услуги состоялся в январе 2014 года. В таблице 6 приведена статистика продаж 1-го квартала.

Таблица 6

**Статистика продаж услуги «Развитие карьеры» за 1 квартал 2014 года**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Количество подписанных договоров, ед. | Сумма, тыс. руб. | Количество успешно завершенных проектов, ед. | Общая выручка, тыс. руб. |
| Январь | 3 | 120 | 0 | 120 |
| Февраль | 15 | 625 | 2 | 850 |
| Март | 12 | 450 | 2 | 675 |
| Среднее значение | 10 | 398, 3 | 1,3  | 548,3 |

В таблице 7 приведена статистика продаж в апреле 2014 года.

Таблица 7

**Статистика продаж услуги «Развитие карьеры» в апреле 2014 года**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Количество подписанных договоров, ед. | Сумма, тыс. руб. | Количество успешно завершенных проектов, ед. | Общая выручка, тыс. руб. |
| Апрель | 10 | 375 | 4 | 825 |

Цели, поставленные компанией на первый этап вывода услуги «Развитие карьеры» были достигнуты, достигнут планируемый уровень дохода от ее оказания.

Статистика продаж за первые 4 месяца длительности проекта продемонстрировала следующие слабые стороны услуги:

1. при ежедневной рассылке в размере 100 писем в месяц в среднем привлекается 10 новых клиентов (планируемый показатель – 20 новых клиентов). Возможно, это связано с отсутствием навыков продаж у консультантов отдела «Продвижения»;
2. по результатам анализа переговоров с клиентами было выявлено, что не всегда клиенты хотят получить комплекс услуг. Часто им необходимы только отдельные элементы услуги «Развитие карьеры»: только составление резюме или только продвижение в целевые компании;
3. низкий процент закрытых проектов в среднем на 10 проектов закрывается один. Это может быть вызвано рядом причин: недостаточной квалификацией сотрудников компании по трудоустройству, высокими ожиданиями от работодателей кандидатов и т.д.

На основании выявленных недостатков были разработаны следующие рекомендации по усовершенствованию услуги «Развитие карьеры»:

1. Повышение качества оказания услуги за счет повышения уровня компетенции консультантов в сфере российского бизнеса, наработки базы контактов потенциальных работодателей.

2. Снижение запросов кандидатов по отношению к работодателям в процессе оказания услуги.

3. Обучение консультантов навыкам продаж.

4. Расширение спектра услуг для соискателей с возможностью оплатить только часть работы консультанта (например, только составление резюме, продвижение в целевые компании и т.п.).

**Вывод по ГЛАВЕ 3.**

В результате исследования рынка, конкурентного анализа и сегментирования рынка был сформулирован окончательный вариант услуги «Развитие карьеры».

Разработана и реализована маркетинговая стратегия вывода услуги на рынок потребителя, разработана ценовая политика компании по оказанию содействия в трудоустройстве.

В результате реализации маркетингового плана услуга была запущена в январе 2014 года. За первый квартал 2014 года совокупный доход от продаж услуги составил более 1,5 млн. рублей, что свидетельствует об успехе и признании продукта потребителем.

Анализ статистики продаж позволила выделить следующие слабые стороны услуги «Развитие карьеры» и деятельности отдела «Продвижение» в рамках компании ООО «Tom Hunt Russland»:

1. Отсутствие навыков продаж у персонала отдела «Продвижения».

2. Недостаточно широк ассортимент услуг по трудоустройству соискателей.

3. Недостаточная квалификация консультантов отдела «Продвижения».

4. Недостаточное количество профессиональных связей консультантов с представителями HR-отделов «целевых» компаний клиентов.

В результате были сформулированы задачи по усовершенствованию услуги «Развитие карьеры» на ближайшую перспективу:

* во-первых, провести обучение консультантов отдела «Продвижения» навыкам продаж;
* во-вторых, расширить ассортиментный ряд услуг по трудоустройству соискателей.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках магистерской диссертации была разработана и реализована стратегия вывода на рынок HR-консалтинга. Совокупный доход, полученный от продаж услуги «Развитие карьеры» за 1-ый квартал 2014 года свидетельствует о том, что продукт воспринят целевой группой потребителей, проект был запущен успешно.

Следовательно, можно утверждать, что цель магистерской диссертации полностью достигнута благодаря поэтапному решению поставленных задач.

Теоретический материал по методологии вывода нового продукта на рынок проанализирован и систематизирован. Выделены три подхода к определению понятия «новый продукт». Описан процесс вывода на рынок нового продукта. Выделены ключевые факторы, определяющие успех или неудачу нового продукта. Определена роль маркетинга на этапе разработке идеи нового продукта.

Анализ рынка кадрового консалтинга позволил сформулировать особенности рынка, оказывающие влияние на вывод нового продукта:

1. рынок кадрового консалтинга достаточно сегментирован. В такой ситуации любой кадровой компании сложно расширять свои границы, привлекать новых клиентов;

2. соискатели негативно и с большим недоверием относятся к компаниям, которые берут деньги за трудоустройство. Следовательно, для завоевания репутации как надежного партнера при трудоустройстве компании придется затратить много усилий и средств, формировать базу рекомендаций;

3. стремительное развитие экономики России формирует благоприятную почву для услуг по трудоустройству – компаний становиться все больше, а соискателям труднее ориентироваться на рынке;

4. изменилось отношение к работе: если раньше это было лишь средством заработка, то сейчас работа становиться местом самореализации, а иногда и основной жизненной ценностью.

Анализ объема рынка показал, что ежегодно в России готовы платить за выход на новую работу 5 360 тыс. человек. Что послужило причиной сегментирования потребителей и ухода на нишевой рынок консалтинга для ТОП-менеджеров.

В рамках подготовительного этапа коммерциализации услуги «Развитие карьеры» были реализованы следующие мероприятия:

1. Создан сайт услуги.

2. Разработан текст коммерческого предложения для потенциальных клиентов и стратегия их распространения.

3. Проведен пробный маркетинг.

4. Разработана презентация услуги «Развитие карьеры».

Проект был запущен в январе 2014.

Статистика продаж за первые 4 месяца длительности проекта продемонстрировала следующие слабые стороны услуги:

* отсутствием навыков продаж у консультантов отдела «Продвижения»;
* по результатам анализа переговоров с клиентами было выявлено, что не всегда клиенты хотят получить комплекс услуг. Часто им необходимы только отдельные элементы услуги «Развитие карьеры»: только составление резюме или только продвижение в целевые компании;
* низкий процент закрытых проектов в среднем на 10 проектов закрывается один. Это может быть вызвано рядом причин: недостаточной квалификацией сотрудников компании по трудоустройству, высокими ожиданиями от работодателей кандидатов и т.д.

На основании выявленных недостатков были разработаны следующие рекомендации по усовершенствованию услуги «Развитие карьеры»:

1. Повышение качества оказания услуги за счет повышения уровня компетенции консультантов в сфере российского бизнеса, наработки базы контактов потенциальных работодателей.

2. Снижение запросов кандидатов по отношению к работодателям в процессе оказания услуги.

3. Обучение консультантов навыкам продаж.

4. Расширение спектра услуг для соискателей с возможностью оплатить только часть работы консультанта (например, только составление резюме, продвижение в целевые компании и т.п.).

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Mark Ritson Marketing Magazine The House of Brands December 13, 2007. – Режим доступа: <http://www.brandingstrategyinsider.com/2007/12/the-house-of-br.html>, (дата обращения 24.01.2014).
2. Александров Ю.Л., Терещенко Н.Н., Суслова Ю.Ю. Особенности спроса на рынке легковых автомобилей (на примере г. Красноярска). Маркетинг в России и за рубежом.№4, 1999.- с.45.
3. Алексей Молотков. Финансы. От идеи к полке // Консультант. – 2008. -№19. – С. 56-69.
4. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов / Г. Ассэль. – М.: ИНФРА-М, 2008.
5. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для ВУЗов- М: ОАО Изд-во “Экономика”. 1999.- с. 281.
6. Бемовски К. 101 хорошая идея как создать совершенный бизнес (Серия: «Практический менеджмент»): учебное пособие / К. Бемовски, Б. Стрэттон. – М.: Стандарты и качество, – 2010.
7. Бурдей Кирилл, Троян Наталья. Выведение нового продукта на рынок. Этапы и информационная поддержка. Журнал YES! №1 1999 г.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник Издательство: Гардарика, 1998
9. Ворст И. Экономика фирмы. Учебное пособие - М.: Высшая школа, 2006. – 433 с.
10. Гаврилов Б. Г. Инвестиции. – М.: МСТР, 2007.– 540 с.
Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: по¬ведение, структура, процессы: Пер. с англ. 12-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 662 с.
11. Голубков Г.Л. Маркетинговые исследования: теория, практика, методология.- М.: “Финпресс”, 2009. - 416 с.
12. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. - М.: «Финпресс», 2004 г.
13. Голубцов Л. Н. Инвестиционная деятельность. – М.: Наука, 2009. – 559 с.
14. Гурова И.В, Никишкин В.В. Роль маркетинговых исследований в разработке стратегии выведения нового продукта на рынок. Маркетинг в России и за рубежом. №4, 1999.- с.79.
15. Гуськова И.В., Темнова Н.К., Пирогов К.М. Основы организации бизнеса. – М.: Кнорус, 2007. – 432 с.
16. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики. – М.: Вильямс, 2010. – 496 с.
17. Дафт Р. Менеджмент. MBA Классика. – М.: Эксмо, 2009. – 863 с.
18. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 561 с.
19. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности. – М.: Дело и Сервис, 2009. – 139 с.
20. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга: учебное пособие / В.И. Дорошев. – М.: ИНФРА – М, 2009.
21. Дробозина Л. А. Инвестиции. – М.: Юнити 2009.– 450 с.
22. Журнал «Компания». Доверяй, но проверяй. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: ttp://www.iteam.ru/publications/marketing/section\_22/article\_2180/
23. Завлин П.Н., Ипатов А.А. Инновационная деятельность в условиях рынка. - Спб.: Ковус, 2008. -142 с.
24. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. – М.: Экономистъ, 2007. – 487 с.
25. Карпов А. А. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса. – М.: Рик, 2009. – 278 с.
26. Кеворков В.В. Стратегический маркетинг. Разработка нового товара или услуги: как избежать ошибок и рисков. –М.: Юнити, 2011. -49 с.
27. Кельчевская Н.Р. Сироткин С.А. Экономическая оценка инвестиционных проектов.- М.: Волтерс Клувер, 2009. – 821 с.
28. Ковалев В. В. Методы оценки инвестиционных проектов. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 555 с.
29. Колтынюк Б.А. Инвестиции. – М.: Проспект, 2006. – 210 с.
30. Коммерческая оценка инвестиций: учебник / Под ред. Есипова В.Е. – СПб: Питер, 2008. – 690 с.
31. Королев Г.Н. Инвестиции. – СПб: Нева, 2009. – 345 с.
32. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб: ПитерКом, 1999.- с.387.
33. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 2003.
34. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ.- М, СПб, К: Издат. Дом “Вильямс”, 2005. -1056 с.
35. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В.  Основы маркетинга: Пер. с англ.- М, СПб, К: Издат. Дом “Вильямс”, 1998.- с. 678.
36. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг. Менеджмент: экспресс – курс.: Питер, 2008. -269 с.
37. Кретов Н.Н. Маркетинг на предприятии. - М.: 2007. -25 с.
38. Кудрявцев А. А. Интегрированный риск-менеджмент. – М.: Экономика, 2010. – 656 с.
39. Куракина Ю.Г. Оценка риска в инвестиционном анализе // Вестник Финансовой Академии. -2006. - №1. - С. 75-82
40. Ламбен Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок: изд. 2-е – СПб: Питер, 2008. – 720 с.
41. Маркетинг в России: современное состояние и перспективы развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rae.ru/forum2011/147/1702.
42. Маркетинг: Учебник/ Под ред. А. Н. Романова. – М: Банки и биржи, Юнити, 2006. -367 с.
43. Никишкин В.В., Гурова И.В. Роль маркетинговых исследований в разработке стратегии выведения нового продукта на рынок. Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. - №4. - С.78-91
44. Нордстрем К., Риддерстррале Й. Бизнес в стиле фанк навсегда. Капитализм в удовольствие. – М.: Изд «Манн, Иванов и Фербер», 2008. -256 с.
45. Объем рынка маркетинговых коммуникаций России по итогам 2012 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.akarussia.ru/knowledge/market\_size/id2990.
46. Организация маркетинга. Определение емкости рынка. – Режим доступа: <http://b2blogger.com/articles/manage/46.html>, (дата обращения 2.02. 2014).
47. Островская Э. Риск инвестиционных проектов. – М.: Экономика, 2008. – 268 с.
48. Попов Е.В. Продвижение товара.: Екатеринбург, Наука, 2008. -245 с.
49. Попов Е.В. Разработка нового товара. Маркетинг в России и за рубежом.: М.,2009. -189 с.
50. Принципы выведения нового товара на рынок. Н. В. Маслов – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a43.htm>, (дата обращения 23.03.2014).
51. Романова А.Н. Маркетинг. -М.: Юнити, 2009. -150 с.
52. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме. – СПб.: Питер, 2007. – 480 с.
53. Стратегический маркетинг. Маркетинг услуг. Управление брендами. Разработка нового товара или услуги: как избежать ошибок и рисков. –М.: Юнити, 2010. -56 с.
54. Стратегический маркетинг. Разработка нового товара или услуги: как избежать ошибок и рисков. Кеворков В.В. 10 декабря 2008. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/2008/12/10/razrabotka_tovara_uslugi.html>, (дата обращения 3.11.2013)
55. Токарев Б.Е. Маркетинговые исследования: учебник / Б.Е. Токарев. – М.: Экономистъ, 2010.
56. Томсон А. А., Стрэнд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
57. Топ-20 агентств в рубрике «Маркетинговые исследования» РРАР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.alladvertising.ru/top/research/
58. Уткин Э.А. Маркетинг: учебное пособие / Э.А. Уткин. – М.: 2012.
59. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник. – М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел-синтез», 2005.
60. Черенков В.И. Международный маркетинг. -Спб.: Знание, 2008. -85 с.
61. Эванс Д.В., Берган Б. Маркетинг.: М, Экономика, 2008. -49 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ

**Приложение 1**

**Форма анкеты для изучения потребительского мнения**

****

****

****

**Приложение 2**

**Сводная таблица данных исследования мнения потребителей**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Возрастная категория | Количество, чел. | Заинтересованны в услуге, чел. | Приемлемая схема оплаты, чел.  | Приемлемая сумма, руб.  |
| да | нет | предоплата | Предоплата+постоплата | постоплата | Разброс | Среднее значение |
| до 30 | 100 | 75 | 25 | 0 | 15 | 60 | 1000-30000 | 5500 |
| 31-35 | 100 | 37 | 63 | 2 | 14 | 21 | 500 - 35000 | 4356 |
| 36-40 | 100 | 55 | 45 | 0 | 12 | 43 | 2000 - 100000 | 27950 |
| 41-45 | 100 | 26 | 74 | 0 | 13 | 13 | 1000 - 60000 | 13850 |
| от 46 | 100 | 85 | 15 | 10 | 22 | 53 | 500-30000 | 13500 |

**Приложение 3**

**Бизнес-процессы услуги «Развитие карьеры»**

|  |  |
| --- | --- |
| **1-й день (первая неделя)**1. Связаться после подписания договора
2. Карта работы по продвижению
 | 1. знакомство: представиться личным карьерным консультантом;
2. запрос информации по карте
 |
|  **2-3-й дни**1. Составление персонального CV
 | **Вопросы:**1. Ключевые компетенции:
2. Развитие карьеры: кол-во чел. в компании, годовой оборот?
3. Функционал:
4. Достижения (цифры, структуризация):
5. Образование, сертификаты:
6. Языки:
7. Дополнительная информация:
 |
| **4-й день**1. Создание индивидуальной почты
2. Размещение CV на работных сайтах
3. Размещение профиля на LinkedIn, Моем Круге (проф. сообщества, необходимы для поиска и установления деловых контактов)
 | 1. е-mail
2. hh.ru; superjob.ru
3. LinkedIn – на английском (если топ знает язык), Мой круг – на русском
 |
| **5-й день**1. Начало работы по целевым компаниям, нахождение контактов
 | 1. Составление первого списка целевых компаний и согласование с топом.
 |
| **6-й день (вторая неделя работы)**1. Первый контакт с компаниями
 | 1. План работы 5 проработанных компаний в день по одному топу
 |
| **Первый день после окончания действия договора** | 1. Подготовка финального отчета о работе и финальное письмо+звонок топу
 |

**Приложение 4**

**Структура сайта услуги «Развитие карьеры»**







**Приложение 5**

**Текст коммерческого предложения услуги «Развитие карьеры»**

Развитие карьеры - это профессиональная поддержка специалистом компании Tom Hunt по продвижению Вашей кандидатуры на рынке труда: начиная от составления резюме европейского уровня до трудоустройства в компанию. Этот процесс включает два этапа:

I. Личная консультационная поддержка.

II. Трудоустройство в компанию

**Этапы «Развития карьеры»:**

***I. Личная консультационная поддержка***

**Консультирование по рынку труда**

Личная встреча с Ведущим консультантом / Партнером компании

Консультационное сопровождение в сфере трудовых отношений (юридическое сопровождение)

Консультирование по текущей динамике развития заданной отрасли/позиции

**Составление профессионального CV (RUS, ENG)**

**Полный мониторинг компаний в соответствии с Вашими пожеланиями**

Мониторинг открытых источников

Размещение Вашего CV на основных сайтах работы с Вашими контактными данными или контактами нашего консультанта

Обработка откликов прямых работодателей и кадровых агентств

Мониторинг закрытых источников

Проведение аналитической работы: мониторинг не менее 50 целевых компаний с предоставлением формализованного отчёта

Представление информации о Вас в компаниях, нашим партнерам и клиентам

**Позиционирование Вас как успешно работающего менеджера с целью повышения рыночной стоимости Вашей кандидатуры**

***II. Трудоустройство в компанию***

Информация о Вас, представленная вместе с нашими рекомендациями и верном позиционировании дает больший положительный отклик от компаний, представляющих для Вас потенциальный интерес.

Важно отметить, что, мы являемся консультантами, а не агентами по трудоустройству или биржей труда, мы гарантируем Клиенту (Вам) профессиональную консультационную поддержку, которая существенно повысит Ваши шансы успешного трудоустройства. В тоже время мы не даем 100% гарантий, поэтому полная оплата услуги «Развитие карьеры» оплачивается Вами только по факту успешного выхода на работу к новому работодателю (с оформлением всех документов, включая трудовой контракт).

**Порядок оплаты:**

Предоплата 25% ежемесячного дохода, но не менее 37 500 руб.