

НАВИГАТОРЫ БОЛЬШОГО БИЗНЕСА

Современный консалтинг – это огромная индустрия, которая может быть полезной для любого бизнеса. Но крупному бизнесу в нынешних условиях все более глобализируемого и усложняющегося рынка, обострения конкуренции и непредсказуемости макроэкономических факторов без индустрии консалтинга просто не обойтись

Текст **ВАСИЛИЙ ДЕМЬЯНЕНКО**

Классики жанра

Руководитель бизнеса – как мореход. Когда-то он сел в эту лодку и сам был на веслах. Но бизнес рос, и вот он уже на капитанском мостике огромного океанского лайнера. Ну или не очень огромного. И не лайнера, а, скажем, сухогруза – не в том суть. Суть в том, что он уже не на веслах и не у берега, а в бурном море рыночной конкуренции. Тут нужна очень серьезная навигация. Конечно, можно полагаться только на штатного штурмана. Но в некоторых ситуациях лучше обратиться к профессиональному навигатору, то есть к бизнес-консультанту.

Консалтинговая индустрия зародилась еще в конце позапрошлого века. В 1886 году американский профессор **Артур Литтл** основал компанию *Arthur D. Little*, оказывавшую консультационные услуги по бухгалтерскому учету и менеджменту. Бурный рост промышленности выявил острую нехватку знаний и навыков в области управления кадрами и продвижения товаров. Эта сфера не слишком вписывалась в хозяйственную деятельность компаний, и начала формироваться отдельная отрасль, фундаментом которой послужили научные разработки по организации труда и эффективности производства.

СТРУКТУРА СПРОСА НА БИЗНЕС-КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ ПО СТРАНАМ (В МЛН ЕВРО), ПО ДАННЫМ, ОПУБЛИКОВАННЫМ В SURVEY OF THE EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY MARKET 2007/2008



Экономист и психолог **Эдвин Буз**, провозгласивший девиз «Тренируйте ум для профессионального применения», создал в 1914 году в Чикаго бюро деловых исследований *Booz Allen Hamilton*. «Компании могли бы достичь большего успеха, если бы обращались за помощью к внешним специалистам и получали от них квалифицированные и объективные советы», – твердил он, и к нему прислушались. В 1926 году профессор Чикагского университета **Джеймс Маккинзи** открыл консалтинговое агентство *McKinsey & Company*, объединив в нем инженерный и финансовый консалтинг.

Вопросы, которыми в то время занимались консалтинговые компании, ограничивались в основном управлением кадровыми ресурсами и сбытом продукции, а сам рынок консалтинга был, конечно, невелик. Но после Второй мировой войны ситуация изменилась. Неудовлетворенность руководителей ведением бизнеса, активность государственного и военного секторов экономики привели к резкому росту спроса на услуги управленческого консультирования. Новые концепции сменяли друг друга. Количество сотрудников в консалтинговых компаниях увеличилось в геометрической прогрессии, и к 70-м годам в США на каждые 100 управляющих в промышленном секторе приходился один консультант.

Знание – сила

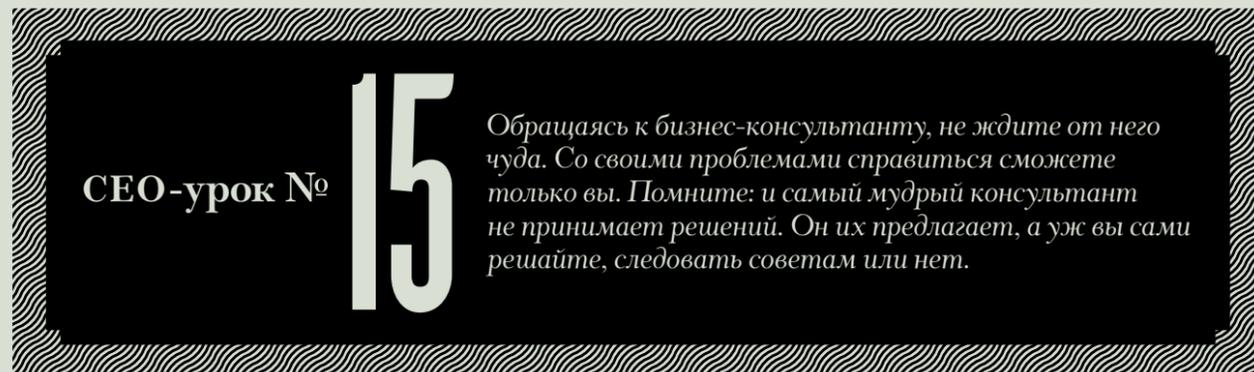
Европейская федерация управленческого консалтинга выделяет восемь основных направлений в своей отрасли: менеджмент, администрирование, финансы, кадры, маркетинг, производство, информационные технологии, специальные услуги. Но споры о том, что понимать под управленческим консультированием, продолжаются. В наиболее общем виде можно сказать, что консалтинг – это платные консультационные профессиональные услуги, оказываемые организациям для повышения эффективности их работы.

Джеффри Коттлер остроумно заметил, что консалтинг придуман людьми, не способными договориться даже о том, как себя называть. Ирония по отношению к консалтингу порождается трудностями оценки результата работы консультантов.

Этот результат обычно отсрочен (а в данный момент скорее даже ухудшает финансовые показатели компании), его трудно отделить от других мероприятий в организации, и он не всегда является количественным. Сотрудник компании *PricewaterhouseCoopers* Людмила Мамет обращает внимание на то, что эффективность консалтинга

не всегда имеет денежное выражение. Управляющий директор ИБГ «НИКойл» Дмитрий Маценов считает, что оценку работы консультантов можно делать на основании желания заказчика услуг продолжить сотрудничество. Но в любом случае, если клиент получил от консультанта знания, которые используются на практике, затраты на консалтинг не пропали даром. Примеров успешных внедрений предложенных консультантами инноваций великое множество. Например, CRM-проект в АКБ «Антарес» повысил эффективность планирования и проведения мероприятий по работе с клиентами на 30–40%, а ООО «Проктер энд Гэмбл Престиж Продактс» в результате автоматизации деятельности получило прозрачную организационную структуру, достоверные данные для принятия управленческих решений, что уменьшило количество ошибок и, как следствие, повысило эффективность работы предприятия.

Стратегическое планирование пропагандировалось десятилетиями. А сейчас один из гуру менеджмента Г. Минцберг говорит: «Весь этот пар ушел в гудок – несмотря на созданные для стратегического планирования тепличные условия». Основные причины несоответствия результата ожиданиям – отсутствие единого понимания целей проекта консультантами и исполнителями, а также несоответствие возможностей желаниям. Внедряемый продукт зачастую просто не может использоваться организацией – из-за уровня квалификации персонала заказчика, сопротивления изменениям, отсутствия знаний у заказчика о внедряемом продукте... Порой консультанты продают пакет услуг, не соответствующих потребностям организации, виной чему недостаточный анализ организации или вообще его отсутствие. Трудности в продуктивном общении с консультантами также вызваны распространенными



Желаемое и действительное

Конечно, нельзя полностью полагаться на эффектно преподносимые консультантами результаты использования их методик. В реальности все сложнее. Руководители компаний как минимум в половине случаев не разделяют высоких самооценок консультантов. По статистике, лишь 10% проектов по внедрению новых методик управления отношениями с клиентами признаются успешными. «В Сибири были предприняты около 300 попыток внедрения системы сбалансированных показателей, и всего около 40% компаний достигли ожидаемого результата, – рассказывает директор консалтингового бюро Сибирского сертификационного центра ТПУ С. Погребняк. – В бюджетировании успешными оказываются 16% внедрений, внедрение автоматизированных систем планирования в 30% случаев приостанавливается, а в 54% существенно пересматривается бюджет и отодвигаются сроки».

среди руководителей мифами, от которых нужно избавляться. Вот некоторые из этих мифов.

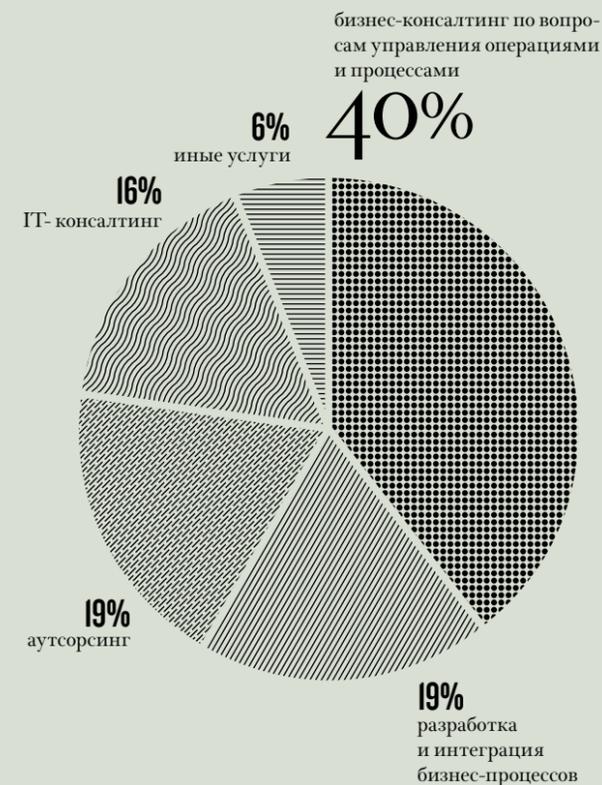
1. Консультант решит наши проблемы.

Подразумевается, что придет всезнайка с золотыми руками и вместо сотрудников компании сделает всю работу по вычищению Авгиевых конюшен. Это невозможно, поскольку и самый мудрый консультант не принимает решений. Он их только предлагает, а уж руководитель на основании своего опыта и знания бизнеса сам решает, следовать советам или нет.

2. Консультант о нашей компании узнает ровно столько, сколько мы захотим ему сказать.

В принципе, справедливое утверждение. Но если есть желание получить реальный эффект от сотрудничества, бизнес-консультанту придется узнать о компании несколько больше, чем хотелось бы заказчиком. И с этим нужно смириться.

АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ РЫНКА УСЛУГ, ОКАЗАННЫХ ВЕДУЩИМИ УПРАВЛЕНЧЕСКИМИ КОНСАЛТИНГОВЫМИ ФИРМАМИ ПО ЗАКАЗАМ КОМПАНИЙ КРУПНОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В 2008 ГОДУ



3. Рекомендации и отзывы других компаний являются гарантией успеха консультанта в нашей компании.

Для того чтобы это соответствовало истине, нужно совпадение очень многого между компанией-заказчиком и теми, кто дает отзыв: внутренняя и внешняя среда, возраст компании и бизнеса, характер проблем и т. п. Это маловероятно. К тому же не стоит забывать, что директору компании, потратившему определенную сумму на консалтинговые услуги, трудно признаться собственникам и коллегам в неудаче. А иногда с помощью консультантов решаются задачи, вовсе не соответствующие целям внедрения.

4. Существуют готовый метод, схема, программа, пригодные на все случаи жизни.

Прочитав в журнале о технологии решения возникшей в компании проблемы, руководитель надеется, что с ее помощью сейчас же разубит гордиев узел. Но универсальных способов нет, как не бывает и стандартных компаний.

5. Тендер гарантирует выбор правильного консультанта.

Это верно постольку, поскольку сотрудники компании разбираются в вопросах, решаемых консультантом.

6. Консультанты из всех сил будут стараться выполнять работу на отлично, так как боятся испортить свою репутацию.

Логично звучит в условиях классической, книжной конкуренции. Но когда отрицательная реклама способствует громкости имени, утверждение не актуально.

Опережающими темпами

Сектор консалтинговых услуг быстро развивается. Это вызвано усилением конкуренции, информатизацией общества, узкой специализацией в глобальном мире, повышением стоимости знаний. Доходы от управленческого консалтинга за последние десять лет выросли на два порядка. В следующем десятилетии ожидается рост рынка консалтинговых услуг на 15–20% в год.

Компания *Ernst & Young* определяет нынешний объем российского консалтингового рынка в пределах \$1 млрд. Из них \$300–500 млн приходится на аудиторские услуги, но доля сопутствующих услуг растет быстрыми темпами и уже превышает 50% общих доходов аудиторско-консалтинговых компаний.

Российский консалтинговый рынок находится на начальной стадии развития, что устанавливает свои правила и влияет на качество услуг. По данным РБК, около 60% сотрудников консалтинговых фирм – молодые люди в возрасте до 30 лет. Но уже ощущается тенденция повышения качества и уровня ответственности консультантов за оказанные услуги. Это во многом связано с усилением менеджмента: так как результат консалтинга зависит от двух действующих сторон, то и качество услуг зависит от обеих. А учитывая то, что новые знания и технологии – это инструмент, с помощью которого можно работать эффективнее, потребность в консалтинговых услугах увеличивается. С одной стороны, в современных условиях руководителей, предпочитающих делать бизнес по старинке «лопаты и счетами», делается все меньше. С другой – стремительно меняющийся мир постоянно требует новых инструментов. В таких условиях значение консалтинговых услуг резко возрастает. Консалтинг оказывается тем звеном в бизнесе, которое накапливает уникальные теоретические знания и практические навыки и делится ими с другими компаниями, внедряя новейшие управленческие технологии. ©