



О тенденциях и новых технологиях в консалтинге мы беседуем с генеральным директором консультационной компании «КБС Групп», кандидатом экономических наук Маратом Мусиным

Что представляет собой сегодня консалтинг в России?

По оценкам экспертно-аналитической компании «ЮНИПРАВЭКС», на сегодняшний день в России зарегистрировано около 3000 консалтинговых компаний (согласно уставам). Но лишь каждая десятая из них активна на рынке. Больше трети всех консалтинговых услуг в России осуществляется московскими консультантами. По оценкам журнала «Эксперт» и одноименного рейтингового агентства, суммарная выручка крупнейших консалтинговых и аудиторских компаний, работающих в России, в 2012 году составила почти 80 млрд. рублей, увеличившись практически вдвое по сравнению с кризисным 2008 годом. Если же посмотреть на международных лидеров бизнеса в этой сфере, компаний так называемой «большой четверки» (Price Waterhouse Coopers, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young, KPMG), то их доходы не могут не впечатлять, составляя от 23 до 31,5 млрд. долларов в 2012 году.

А что Вы можете сказать о рынке консалтинга в нашей Калининградской области?

Поскольку консалтинг как бизнес функционирует, в основном, в сегменте B2B, то спрос на консультационные услуги того или иного региона определяется его промышленным потенциалом, уровнем развития рыночной инфраструктуры в целом. В этом отношении Калининградская область, где количество по-настоящему крупных предприятий можно пересчитать по пальцам, очевидно, не относится к регионам с большим рынком консалтинговых услуг. При этом от кого-то из своих коллег я слышал, что на нашем рынке работает около 150 небольших фирм, работающих в разных сферах консалтинговых услуг.

Когда калининградские предприятия чаще всего обращаются к консультантам?

Наиболее типичный случай из моего опыта – это быстрый рост фирмы с одновременным усилением конкуренции в отрасли. Дело в том, что быстрый рост компании (в смысле роста объемов продаж, численности персонала, поставщиков, количества других внешних связей) не всегда сопровождается своевременными и адекватными изменениями системы управления. Фирма уже выросла, объемы продаж составляют десятки и сотни миллионов рублей, численность персонала достигла почти сотни человек, а то и больше, а система и методы управления (стратегическое планирование, управление финансами, персоналом, продажами и пр.) у «отцов-

основателей» все те же, что были на стадии создания бизнеса. Они по-прежнему сами всем «рулят», контролируют, «пашут» по четырнадцать часов в сутки, при этом плохо спят. А если одновременно еще и усиливается конкуренция в отрасли (в т.ч. из-за прихода серьезных федеральных или международных игроков с отточенными и формализованными технологиями управления), то резервов экстенсивного роста у нашей фирмы уже практически не остается. И здесь остро встает вопрос о повышении эффективности ее работы за счет формализации и оптимизации бизнес-процессов, постановки современной системы управления финансами (в т.ч. управленческого учета и бюджетирования), системы оценки и стимулирования персонала на основании показателей эффективности (KPI), использования современных технологий маркетинга и продаж. И здесь в силу нехватки опыта, знаний, а иногда времени без консультантов сложно обойтись. Можно, конечно, попытаться сделать своими силами, но это будет значительно дольше, с большим числом возможных ошибок, а время в бизнес – критический фактор, чуть промедлил – и тебя уже нет на рынке.

Что Вы можете сказать о появлении в практике работы консультантов действительно новых управленческих технологий, позволяющих предприятиям повышать эффективность работы.

Понятно, что в силу разного уровня развития экономики ситуация на Западе и у нас в стране очень сильно отличаются. На Западе большинство аспектов управления компанией, относящихся к категории так называемого “hard management” (структура, процессы, продажи, управление финансами, логистика и т.п.), в основном, достаточно отработаны и формализованы и поэтому консультанты вместе с компанией часто ищут резервы роста эффективности в областях “soft management”, т.е. в вопросах работы с персоналом, организационной культурой, лидерства, работе в команде. Поэтому много современных наработок, научных исследований и хорошо продаваемых консультационных проектов на Западе посвящено именно развитию персонала, отсюда все эти модные темы, связанные с «коучингом», «тим билдингами», «ассесментами», коммуникациями и тому подобному.

В России же ситуация иная. В силу развития экономики, уровня менеджмента в компаниях к новым технологиям можно отнести то, что на Западе появилось лет тридцать назад. В этом нет ничего плохого, все должно идти эволюционным путем. Ну а в качестве примера относительно новых концепций, технологий в управлении и консалтинге, в том числе, можно отнести Систему сбалансированных показателей (ССП) или Balanced Score Cards, как она называется на языке оригинала. Концептуальную основу СПП представляет методология «Управление по целям» (Management by Objectives, MBO), впервые введенная и популяризированная Питером Друкером в 1954 году, которая в дальнейшем получила развитие в рамках методологии «Управление результативностью» (Performance Management). Если кратко, то суть управления по целям заключается в коллективном процессе определения целей, выбора направления действий и принятия решений. Важной частью управления по целям является измерение и сравнение текущей эффективности деятельности сотрудников между собой и с набором установленных стандартов. В идеале, когда сотрудники сами вовлекаются в процесс постановки целей и определения направления действий, необходимых для их достижения, в этом случае сотрудники более мотивированы на выполнение их обязанностей. Авторы СПП Д.Нортон и Р.Каплан развили идею целевого управления в предложенной ими системе. Кратко суть их подхода заключается в том, что управлять бизнесом нельзя, основываясь лишь на финансовых, учетных показателях (выручка, прибыль, рентабельность и пр.), поскольку эти показатели берутся из «посмертного» бухгалтерского учета, т.е. отражают картину того, что уже произошло в бизнесе и поменять

невозможно. Д.Нортон и Р.Каплан обосновали и предложили идею введения в управленческий процесс помимо финансовых так называемых «опережающих» показателей по трем перспективам компании (клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие). При этом крайне важным является, чтобы цели и показатели по всем четырем перспективам были связаны, сбалансированы между собой (отсюда и название концепции). Упрощенно логика управления на основе ССП заключается в том, что если у компании будут профессиональные, хорошо организованные и лояльные сотрудники (перспектива обучения и развития), тогда они будут эффективно реализовывать ключевые бизнес-процессы компании (перспектива бизнес-процессов), в этом случае компания будет иметь довольных клиентов и правильное позиционирование (перспектива клиентов) и, соответственно, это приведет к позитивным финансовым результатам (финансовая перспектива).

Практика внедрения ССП в российских и зарубежных компаниях дает хорошие результаты с точки зрения улучшения управляемости бизнеса, роста его эффективности, повышения результативности работы персонала. При этом практика внедрения ССП не так проста, как кажется на первый взгляд. Разработка собственно ССП включает в себя разработку дерева целей бизнеса по четырем перспективам, набора показателей для каждой из целей и программы действий (стратегических инициатив) по достижению целей. Если компания большая или бизнес разнопрофильный, то обычно делают так называемое каскадирование (детализацию) ССП с корпоративного уровня на уровень подразделений, бизнес-единиц компании. Но основные сложности по внедрению заключаются не в этом. Во-первых, всеми разработанными показателями (а их, как правило, десятки) нужно управлять, т.е. их нужно планировать, учитывать, контролировать, анализировать, принимать на их основе управленческие решения. И в этом случае очень остро встает вопрос о хорошем управленческом учете, новых методах сбора информации, надежных и удобных информационных системах. Ну в качестве небольшого примера... Предположим, ваша компания занимается логистикой и дистрибуцией. В качестве одного из показателей по перспективе бизнес-процессы был выбран показатель «среднее время загрузки автомобилей». А как учитывать и контролировать этот показатель? Получается, что кто-то с секундомером должен стоять у загружающегося автомобиля или с помощью видеонаблюдения фиксировать каждую загрузку? В этой связи каждый раз приходится соизмерять инвестиции на внедрение и обслуживание ССП с отдачей от внедрения. А самая главная проблема при внедрении заключается даже не в этом. Управление по целям (а ССП все же продолжение и часть этой парадигмы) в бизнесе требует изменение **менталитета** собственников, топ-менеджеров и персонала компании. А что такое изменение менталитета, какие для этого требуются сроки, усилия мы прекрасно все видим на примере нашей страны. Но это вовсе не значит, что ССП не нужно заниматься и не пытаться внедрять, зарубежный и российский опыт убеждает, что с ее помощью можно добиваться впечатляющих результатов. Достаточно сказать, что в так называемом «Зале славы», в который авторы ССП вписывают компании, внедрившие ССП и достигшие впечатляющих результатов, находятся Mobil, Hilton, Saatchi & Saatchi, Canon, Motorola, Siemens, BMW, DuPont, HSBS и другие успешные компании. Среди известных российских компаний, внедривших ССП – «Северсталь», «УралСиб», «МТС», «КАМАЗ», «Красный Октябрь».

Можете привести из своей практики примеры удачных и неудачных консультационных проектов?

Из числа удачных примеров могу привести опыт, назвав компанию, поскольку есть договоренность с этим клиентом о возможности ссылаться на наш опыт сотрудничества. В Красноярске есть довольно успешная торговая сеть по продаже детской обуви «Мосье

Башмаков». Сеть стала успешной во многом и потому, что был найден очень удачный формат магазина – удобный, яркий, веселый, куда мамы с детьми приходят с огромным удовольствием. Владелица этого бизнеса принимает решение выйти с этим форматом торговли за пределы Красноярска в города-миллионники (Новосибирск, Омск, Уфа, Екатеринбург и др.). При этом, особенно на стадии выхода, очень важно попасть в число арендаторов «вменяемых» торгово-развлекательных центров (ТРЦ) с высокой проходимостью. Вход в хорошие ТРЦ сопряжен с немалыми расходами (входными бонусами, сложными условиями арендных взаимоотношений) помимо обычных расходов на открытие любого нового магазина (ремонт помещений, торговое оборудование, товарный запас, персонал, реклама), общая «цена вопроса» на каждый магазин – более 10 млн. рублей. Кроме того выход в каждый новый регион многовариантен. А что если открывать там не один магазин, а несколько? В этом случае возникает необходимость приобретения или аренды складских помещений. В результате собственница «Мосье Башмаков», получая очередное коммерческое предложение от торгового центра, например, из Уфы, при этом, находясь где-нибудь в командировке на обувной выставке в Москве или Париже, вынуждена была срочно бросать все и возвращаться в Красноярск, где вместе со своим финансовым директором садилась за сложные расчеты, ища ответа на вопрос, может ли она принять данное предложение. Нам удалось успешно решить ее проблему. Мы разработали для нее универсальную финансово-экономическую модель на основе MS Excel. Модель позволяет на основе ввода первичных данных (о количестве открываемых магазинов, необходимости аренды склада, условиях входа и аренды в ТРЦ) рассчитывать ключевые показатели эффективности выхода в данный регион (NPV, срок окупаемости, рентабельность продаж, потребность в финансировании и др.), проводить анализ чувствительности (рисков) и быстро принимать управленческое решение. Сейчас, владелица бизнеса, где бы не находилась и получая на почту своего iPad очередное коммерческое предложение, пересылает его финансовому директору, та вводит исходные данные в модель, и через 20 минут инвестиционное решение принимается или отклоняется. Как образно сказала владелица бизнеса, она получила в пользование «универсальную чудо-формулу»!

На этом небольшом примере можно разобрать, в чем может заключаться польза, эффект от работы консультантов. Во-первых, мы получили существенную экономию рабочего времени владельца и руководителя бизнеса (в одном лице в данном случае) и его финансового директора. А это, как вы понимаете, самые высокооплачиваемые сотрудники компании. Умножив час стоимости их работы на количество сэкономленных часов, можно померить данный эффект и в рублях. Во-вторых, пожалуй, более важным в данном проекте является эффект, связанный с качеством принимаемых инвестиционных решений. Понятно, что никакая модель не сможет оценить все риски, связанные с новыми инвестициями. Но в любом случае риски будут существенно ниже по сравнению с вариантом, когда расчеты, как это бывает зачастую на практике, делаются буквально «на коленке».

Конечно, всегда приятно, когда клиент получает от консультанта тот инструмент, помощь, которая помогает развитию его бизнеса, когда клиент остается довольным и возвращается вновь и вновь. Впрочем, это законы жанра любого бизнеса.

А неудачные примеры?

Вы знаете, в моей практике было несколько неудачных примеров консультационных проектов, которые я бы, не называя фирм и имен, объединил в достаточно типичный случай (не знаю, согласятся ли со мной мои коллеги-консультанты). А типичный случай заключается в том, что

после достаточно кропотливой и длительной работы по совершенствованию системы управления фирмой в целом или отдельных ее элементов (например, постановке управленческого учета или бюджетирования), уже на стадии внедрения разработок, собственник бизнеса вдруг говорит: «Стоп!». То есть он отказывается внедрять то, над чем долго работала проектная группа (консультанты вместе с собственником и его менеджерами), с чем он соглашался в ходе работы. И причины отказа от внедрения бывают разными. Иногда это происходит потому, что собственник ясно осознает, что после внедрения изменений в фирме поменяются «правила игры», особенно в отношении управленческого персонала, в том числе и в отношении собственника, возможно, придется в чем-то поделить свою власть и сразу возникает страх потери контроля над ситуацией в бизнесе. Хотя на стадии разработок мы создаем для собственника новые инструменты контроля, но видимо, так и не смогли быть достаточно убедительными. Были случаи, когда собственник отказывался от проведения изменений, сталкиваясь с противодействием со стороны персонала, которому эти изменения не всегда нужны, не выгодны, заставляют персонал «напрягаться». В этом случае у собственника просто не хватало «политической воли», чтобы завершить начатые преобразования и все возвращалось на «круги своя» или внедрялось лишь частично.

Оказавшись в подобной ситуации с клиентом, как консультант я, конечно же, не испытываю чувства глубокого удовлетворения от проделанной работы. С одной стороны, мне абсолютно не стыдно за те наработки, рекомендации, которые были сделаны для бизнеса. А с другой стороны, начинаешь себя винить за то, что, возможно не проявил должной настойчивости, в том, чтобы убедить собственника бизнеса провести до конца начатые преобразования или не помог ему преодолеть сопротивление персонала. И здесь начинаешь задумываться, что, видимо, неплохая идея включать в проектную группу помимо экономистов, финансистов, маркетологов, ИТ-специалистов еще и профессионального психолога и заниматься тем самым soft-менеджментом...

Марат, как давно Вы занимаетесь консалтингом?

Первые консультационные проекты, в которых мне довелось участвовать, были в Санкт-Петербурге (тогда еще в Ленинграде) в конце 80-х годов. Я с 1985 по 1989 годы учился в аспирантуре Ленинградского финансово-экономического института, и вместе со своими коллегами по кафедре мы помогали переводу на хозрасчет пивоваренного завода Степана Разина, начинали работу по созданию профессионального футбольного клуба на базе тогда еще ленинградского «Зенита».

Спасибо за беседу.