

Консалтинг как средство выхода из затяжного кризиса



Виктор Зимин,
рейтинговый аналитик,
генеральный директор
Экспертно-аналитической
и информационно-рейтинговой
компания «ЮНИПРАВЭКС»,
председатель Комитета
по рейтингам Ассоциации
развития финансовых
коммуникаций и отношений
с инвесторами (НОА «АРФИ»)

Как показал кластерный анализ, стратегическое направление развития рынка консалтинговых услуг в России практически полностью совпадало с темпами развития базовых секторов экономики. Сопровождая крупные экономические, инфраструктурные и инвестиционные проекты, а также программы социальной сферы, российские консультанты, используя свой огромный интеллектуальный потенциал, теоретические знания и практический опыт, разрабатывали новые методы и методики, предлагая клиентам нестандартные схемы решения проблем. Не менее активно внедрялись в практику бизнеса концептуальные инновационные технологии. Так было до кризиса. А что теперь?

Объективные кризисные факторы резко изменили вектор бизнес-процессов и динамику ключевых элементов внешней и внутренней конкурентной среды. Произошла заметная перегруппировка в сфере высоких технологий. Стали другими способы и формы корпоративного управления. На первый план вышла задача подготовки кадрового резерва и фундаментальной переподготовки топ-менеджеров, готовых принимать взвешенные и продуманные управленческие решения, основанные на посткризисной стратегии развития. Жизненно важной потребностью явилось увеличение рыночной стоимости своей компании и повышение показателей деловой репутации. Небезразличным стало отношение к изменению (повышению/понижению) рейтинговых индексов. Коренным образом изменились отношения власти и бизнеса. Если еще совсем недавно заинтересованные стороны (стейкхолдеры) являлись основными заказчиками исследований для лоббирования интересов своих политических партий, социальных групп, юридических или физических лиц, то сегодня принципиально решается вопрос о целесообразности формирования в Российской Федерации института лоббизма.

Исследования показали, что рост рынков возможен. Но, прежде всего, за счет притока капитала в базовые сектора экономики в соответствии с приоритетными направлениями развития науки, технологий и техники, включая энергетику и энергосбережение, индустрию наносистем и материалов, живые системы (биотехнологии, медицинские технологии и медицинское оборудование), информационно-телекоммуникационные системы, рациональное природопользование, транспортные, авиационные и космические системы, безопасность, противодействие терроризму, перспективные вооружения, военную и специальную технику. Росту рынков будут способствовать и глобальные реформы, масштабные посткризисные инициативы регуляторов, призванные обеспечить устойчивость финансовой системы согласно принципам «Базель-III».

Его новые нормативы, которые должны быть одобрены на ноябрьской встрече «Большой двадцатки», значительно ужесточают требования к количеству и качеству капитала банков. Эти нормативы требуют, чтобы капитал, сформированный за счет обыкновенных акций, составлял 4,5% против нынешних 2%. Дополнительные 2,5% капитала должны будут содержаться в виде своеобразного буфера на случай нового кризиса. Из расчета капитала также будут исключены некоторые активы, в частности нематериальные и отсроченные налоговые, останутся лишь обыкновенные акции и нераспределенная прибыль.

Консалтинг востребован, несмотря ни на что

Посткризисная динамика российской консалтинговой индустрии свидетельствует о начале нового этапа ее развития. Впервые наблюдается рост показателей, базирующихся на собственных внутренних ресурсах. Основывая работу на эффективных российских методиках, консультантам постепенно удастся «вырастить» поколение новых цивилизованных заказчиков даже в условиях зависимости от нестабильности спроса и сезонности заказов. К ним относятся промышленные предприятия, выходящие из тяжелого кризиса, торговые сети, активно развивающиеся в регионах, строительные организации, вкладывающиеся в тревожный рынок недвижимости.

Российский бизнес (и крупный, и средний, и малый, и даже микро) пришел к пониманию (не без помощи консультантов) необходимости получения дополнительных знаний, умений и навыков. Заказы стали носить более «осмысленный характер». От ранее бытовавшей установки «сделайте мне красиво» именно в кризисный период клиенты (под руководством консультантов) перешли к детальному составлению технического задания, описывающего «что именно» и «для чего» надо сделать. Решение вопроса «как сделать» остается на долю профессионалов консалтингового бизнеса. Позитивно нивелировался спрос на заказы из «центра» и из «регионов». Качество консалтинговых услуг в субъектах Российской Федерации сейчас ничуть не ниже услуг «столичных» консультантов. Спрос на консалтинг также показывает возросший уровень взаимовыгодного делового сотрудничества консультантов и их клиентов. Российские консультанты все чаще стали выигрывать конкурсы у иностранных коллег. Высокое качество услуг, предоставляемых отечественными специалистами, в некоторых областях консалтинга достигло мирового уровня. Наметились тенденции серьезной конкурентной борьбы за платежеспособного клиента. Причем как за клиента исконно российского, так и зарубежного, пришедшего в Россию надолго «делать бизнес». Факторы, влияющие на выбор клиентами российских консалтинговых компаний для реализации задач развития своего бизнеса, представлены на гистограмме (см. рис.1).

В обобщенном виде единый комплекс критериев консалтинговых компаний, оказывающих качественные услуги, и показателей, характеризующих качественную работу, представлен в таблице.

Согласно информации, собираемой и анализируемой экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компанией «ЮНИПРАВЭКС» в режиме рейтингового мониторинга (по итогам каждого полугодия, а затем – всего года), самыми востребованными видами услуг, предоставляемыми консалтинговыми компаниями в последнее время, являются нижеперечисленные.

На первом месте, как и ранее, управленческое консультирование, в т. ч. связанное с реструктуризацией организаций.

Далее следует антикризисный консалтинг: антикризисное управление, консалтинг по управлению рисками, риск-менеджмент, разработка деклараций безопасности и анализ рисков; финансовое оздоровление компаний; финансовый консалтинг; финансовый менеджмент; анализ финансово-хозяйственной деятельности и т. д.

Следующий вид оказываемых услуг – консалтинг в области конкурентоспособности: конкурентная оргдиагностика, определение конкурентоспособности, изучение и анализ конъюнктуры отрасли и рынков, позиционирование пред-

Рис. 1. Факторы, влияющие на решение клиентов в пользу выбора российских консалтинговых компаний (экспертная оценка по 10-балльной шкале)



Источник: Экспертно-аналитическая и информационно-рейтинговая компания «ЮНИПРАВЭКС»
Данные: Рейтинговый мониторинг UNI.

Таблица. Критерии российских консалтинговых компаний, оказывающих качественные услуги

№	Критерии	Показатели
1.	Рейтинг	Наивысший/высокий рейтинговый индекс, наличие корпоративного «Золотого сертификата» в рейтинговой номинации UNi (Кон), индивидуальных «Золотых медалей UNi», полученных консультантами по итогам каждого полугодия.
2.	Методика	Уникальность и высокая степень апробированности консалтинговой методики, широкий ассортимент методических материалов для персонала заказчика; знания, умения, навыки (ЗУН) консультантов, приводящие клиента к успеху.
3.	Конкурентоспособность	Эксклюзивное конкурентное и интеллектуальное преимущество, максимально высокий коэффициент деловой активности, перспективные точки роста, наивысший индекс внутренних и внешних корпоративных ресурсов.
4.	Опыт	Большой опыт успешной работы, высокая квалификация консультантов, детальная проработанность консалтинговых бизнес-кейсов, адекватность психологического контура заказчику/общий язык, длина и прочность клиентской цепочки, победы в конкурсах.
5.	Консалтинговые услуги	Широкий спектр и уникальность консалтинговых услуг, оптимальное соотношение цена/качество, положительный конечный результат в сжатые сроки.

Источник: Экспертно-аналитическая и информационно-рейтинговая компания «ЮНИПРАВЭК»
Данные: Рейтинговый мониторинг UNi.

приятия с целью приобретения и максимизации устойчивого конкурентного преимущества, разработка краткосрочных и среднесрочных стратегий развития предприятия и пошаговых планов ее реализации.

Можно отметить такое направление, как контроллинг бизнес-планирование: разработка бизнес-планов и технико-экономических обоснований (ТЭО) и т. п.

На третьем по значимости месте стоят услуги консультантов, позволяющие оптимизировать издержки не только отдельных предприятий, но и отраслей в целом.

Не вышли пока на докризисный уровень следующие виды консалтинга: ИТ-консалтинг, информационный консалтинг, а также: индикативный консалтинг; консультирование по вопросам общего управления качеством (TQM – Total Quality Management – комплексное управление качеством) и т. п.

Снизилось количество заказов на оказание услуг в области комплексного консультационного обслуживания, куда входят: консалтинг, аудит, оценка стоимости, юридическое сопровождение, кадровый консалтинг, бизнес-маркетинг, тренинги, коучинг, консультации в сфере управления интеллектуальной собственностью и нематериальными активами.

Стоимость консалтинга: демпинг не проходит

Именно кризис явился рыночным регулятором стратегии ценообразования в сфере консультационных услуг. Анализ их стоимости выявил следующие тенденции в системе ценообразования. Прежде всего, стали выделяться умеренной конкурентоспособностью цены при высоком качестве выполненных работ и оптимальных сроках выполнения заказов. Причем эти условия вполне устраивают обе стороны: как клиентов, так и консультантов.

Еще один ценовой тренд посткризисного консалтинга: канули в лету кабальные формы ценообразования: повре-

менная оплата, процент от результата, паушальная сумма, некрутые цены и ряд других, не прижившихся на российском рынке консультационных услуг. Детальное изучение базовых принципов ценообразования, действующих на современном рынке, доказало, что каждая консультационная услуга является уникальным товаром и цена даже на одинаковые услуги в двух различных консультационных компаниях не может быть изначально. В этой связи итоги исследования выявили очень большой разброс цен, неоднородность тарифов не только в рамках одного федерального округа, но даже при оказании одинаковых услуг внутри субъекта федерации. Согласно замечаниям опрошенных консультантов с большим стажем работы, на данном этапе развития консультационной деятельности, ввиду отсутствия саморегулируемых организаций, создание тарифного соглашения невозможно. «Разработку тарифного соглашения сдерживает отсутствие контроля за соблюдением профессиональных норм деловой этики, единых стандартов и правил профессиональной деятельности, законодательно возлагаемых на саморегулируемые организации консультантов»¹.

Цены находятся в зависимости от: разного уровня подготовки и квалификации консультантов, профессиональных качеств, наличия/отсутствия ресурсных возможностей, объективных «сезонных» факторов спроса/предложения на рынке консультационных услуг, которые не лучшим образом влияют на ценовую политику почти каждой третьей компании. Резкие, скачкообразные ценовые колебания в прайс-листах объясняются и косвенными мотивами. Например, несовершенной системой конкурентных отношений, в том числе с иностранными фирмами, которые по-прежнему контролируют самые крупные и финансово емкие заказы. Эти факторы отражены на рис. 2.

В целом, на основе анализа огромного объема практической информации, были выявлены следующие закономерности. При определении часовой ставки работы бизнес-консультанта большинство опрошенных руко-

¹В Российской Федерации отсутствуют саморегулируемые организации (СРО), объединяющие субъекты предпринимательской деятельности в области консультационных услуг, а также специализированные органы, осуществляющие контроль за соблюдением членами СРО требований стандартов и правил профессиональной деятельности согласно Федеральному закону от 1 декабря 2007 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях».

водствуется следующими рыночными принципами: полученной суммы должно хватить для оплаты труда работника, исходя из уровня оплаты труда, сложившегося в данном регионе, покрытия затрат, связанных с организацией и поддержанием на должном уровне качества услуг компании как коммерческой организации и извлечения прибыли на уровне, соответствующем сектору оказания услуг после уплаты всех налогов и обязательных платежей.

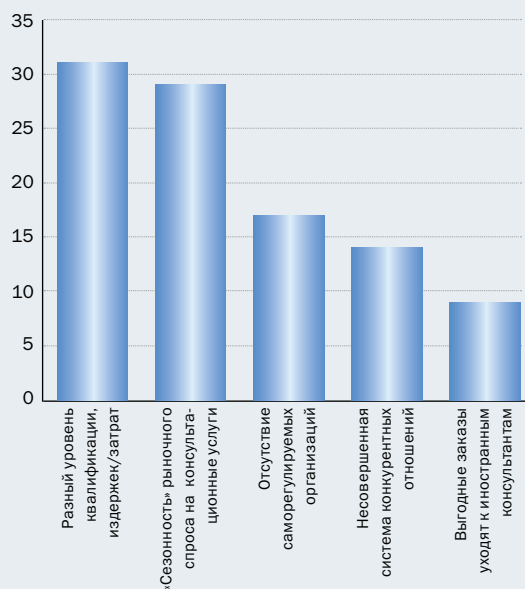
Согласно обобщенной позиции российских консультантов, основным принципом ценообразования является адекватная стоимость требуемого результата с учетом оптимальных сроков и высокого качества. Иногда цены на новые услуги определяются экспертным методом. Если речь идет о типовых консультационных проектах, то их средняя стоимость рассчитывается из количества «фирмо-часов». В ходе работы каждый проект разбивается на этапы, для которых определяется своя стоимость. В этом случае каждый этап проекта стандартизирован и имеет фиксированную продолжительность. Таким образом достигается обеспечение планируемого результата и, что немаловажно, «соблюдение бюджета».

Среди других принципов ценообразования, существующих на рынке, можно выделить следующие. В отдельных компаниях применяют собственную формулу ценообразования: количество часов, требуемое на выполнение проекта, умножают на стоимость одного часа работы одного бизнес-консультанта плюс затраты на привлекаемых экспертов. Еще одним распространенным принципом ценообразования является принцип определения стоимости услуг на основе трудозатрат, с учетом типового или «инновационного» характера проекта. Многие компании выбирают четкое фиксированное вознаграждение плюс премию, оказывая клиентам при этом дополнительные и сервисные услуги, в расчете на премиальный финансовый бонус.

Однако подавляющее большинство респондентов отметило, что стоимость услуг определяется индивидуально путем переговоров или на основании краткого предварительного обследования предприятия с учетом его масштабов, сложности задачи, объема и сроков выполнения работ. Во всех случаях четко соблюдался незыблемый принцип российского консалтинга: строго индивидуальный подход к каждому клиенту и к каждому объекту консультирования, полная конфиденциальность.

К группе базовых принципов ценообразования были отнесены: договоренность с клиентом, базирующаяся на объеме работ и часовой стоимости специалиста, цена договорная устанавливается индивидуально в зависимости от сроков, трудоемкости, специфики проекта, по консалтинговым проектам цена определяется на конфиденциальной основе, в зависимости от набора задач, цены определяются индивидуально с конкретным заказчиком, цена договорная и зависит от трудности работ, цена определяется строго индивидуально, исходя из сложности

Рис. 2. Факторы, влияющие на «разброс» цен (тарифов) на консультационные услуги



Источник: Экспертно-аналитическая и информационно-рейтинговая компания «ЮНИПРАВЭКС»
Данные: Рейтинговый мониторинг UNI.

решаемой проблемы, глубины проработки задач, необходимости проведения маркетинговых или иных специализированных исследований на основе согласованного с заказчиком технического задания.

В последнее время многие консалтинговые компании разработали индивидуальные программы лояльности для своих клиентов. Например, для постоянных заказчиков существует гибкая система бонусно-дисконтных привилегий, бесплатное первичное консультирование, программы абонентского консультационного обслуживания, предоставление устных «заочных» консультаций по любым возникающим вопросам в удобное для клиентов время, проведение бесплатных семинаров, в том числе в рамках корпоративной программы лояльности «Эволюция бизнеса».

Как показал конкурентный анализ, в российском консалтинге в посткризисный период возможны следующие прогнозируемые ситуации корректировки ценовой политики:

- во-первых, вынужденное изменение цен ввиду различных (в большинстве – трудно прогнозируемых) действий конкурентов;
- во-вторых, корректировка цен в связи с изменением стратегии политики сегментирования рынка для данного вида услуг;
- в-третьих, установление новых цен на услуги «нового ассортимента»;
- в-четвертых, обоснованное изменение цен на консультационные услуги, переходящие в следующую стадию своего «жизненного цикла»;
- в-пятых, регулирование цен в соответствии с репозиционированием консалтинговых услуг с учетом продолжительности кризисных факторов. ■