своя рубашка ближе к телу

внедрение служб внутреннего консультирования как инструмент повышения конкурентоспособности компании

Консалтинговые услуги заняли прочные позиции практически во всех сегментах рыночной экономики России. И уже трудно найти компанию, ни разу не обращавшуюся за помощью к консультанту. Более того, к услугам профессиональных консультантов нередко обращаются даже частные лица. Да, современный российский рынок консалтинговых бизнес-услуг активно развивается. Хотя, безусловно, он характеризуется не только позитивными, но и рядом негативных аспектов.

К некоторым отрицательным моментам консалтинга в России можно отнести отсутствие нормативно-законодательной базы по консультационной деятельности, а также несовершенную и запутанную систему классификации услуг при определении их стоимости и далеко не всегда высокий уровень квалификации консультантов.

Несмотря на это, в российском консалтинге не меньше и положительных тенденций. К ним можно отнести и постоянный рост объема и сегментирования рынка консалтинговых услуг, и заметный спрос на консультационные услуги отечественных консалтинговых компаний, и многое другое. Но, наверное, основным плюсом стало то, что субъекты рыночной экономики в России поняли главное – консалтинг является инструментом повышения конкурентоспособности компании, важным помощником в процессе принятия оптимальных управленческих решений, от которых подчас зависит дальнейшая судьба компании на рынке.

Белокопытов А.В.
Московская финансово-промышленная академия
аспирант

консалтинг является инструментом повышения конкурентоспособности компании, важным помощником в процессе принятия оптимальных управленческих решений

Более того, наиболее востребованными на российском рынке консалтинговых услуг являются те виды консалтинга, которые напрямую связаны со *стратегическими* решениями, построением *оптимальных* бизнес-процессов, управлением, а также оценкой и повышением *квалификации* сотрудников компании. Однако консалтинговые услуги по-прежнему остаются весьма дорогостоящими.

К примеру, в управленческом консалтинге почасовые ставки консультантов средней квалификации начинаются от 120 долл., у консультантов высшей категории – не менее 300-350 долл. Стоимость проведения консультационных тренингов и семинаров определяется в зависимости от количества часов, но не менее 300-400 долл. за два дня работы с группой численностью 10-15 человек, без учета командировочных и накладных расходов.

Возможно, именно факторы возросшей потребности в консалтинговых услугах, с одной стороны, и высокой их стоимости, с другой, дали жизнь набирающему силы новому направлению в консалтинге – *службам внутренних консультантов*. Эти службы имеют различные формы работы в рамках компании. Хотелось бы отметить, что в данном случае речь идет о внедрении внутренних консультантов в компании, которые не являются консалтинговыми по своей основной деятельности. Тем не менее, существует такая форма работы внутренних консультантов, когда последние оказывают консалтинговые услуги внешним компаниям. Причем такие внешние услуги могут носить как сугубо коммерческий характер, так и предоставляться на бесплатной основе.

Что же представляют собой внутренние консалтинговые службы?

Как уже было сказано, существует довольно большое разнообразие различных форм работы внутренних консультантов в компании. Пожалуй, главным принципом работы консультантов, как внутренних, так и внешних, остается одно – их независимость от политической конъюнктуры в компании. Ведь в компетенцию консультанта не входит принятие каких-либо

своя рубашка

решений. Суть работы консультанта заключается в предоставлении объективных и независимых оценок той или иной ситуации, деятельности компании на рынке в целом и т.д. При этом вся ответственность за дальнейшее использование результатов работы консультанта ложиться на лицо, принимающее решение.

Некоторые полагают, что такая независимость влияет на качество работы консультанта. Действительно, если консультант не отвечает за результаты своей работы, то это может сильно повлиять на ее качество. К счастью, это ошибочное мнение. Дело в том, что рыночная стоимость любого консультанта напрямую зависит от его репутации и опыта работы над различными проектами. В случае, если его работа будет низко оцениваться заказчиками или руководством, это может отразиться на доверии к нему со стороны последних и, как следствие, резко снизить его позиции на рынке.

Если говорить о специализированных консалтинговых компаниях, то индикатором наличия такой репутации является «раскрученность» бренда (например, Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young, KPMG, Deloite & Touche). Что касается внутренних консультантов, то в случае их неэффективной работы они могут быть просто уволены, что также напрямую отразится на их дальнейшей карьере.

В чем же преимущество внутренних консультантов перед специализированными консалтинговыми компаниями? Постоянно работая в компании, внутренние консультанты в отличие от внешних лучше знают как ее особенности, так и отрасль, в которой она функционирует. При работе над консалтинговыми проектами внешнему консультанту может потребоваться внутрикорпоративная информация конфиденциального характера. Передача такой информации внешним структурам повышает риск ее утечки. В случае с внутренними консультантами как сотрудниками компании, эти риски снижаются, поскольку отношения консультанта и работодателя здесь регулируются законодательством и внутренними положениями компании. А в случае утечки такой информа-

главным принципом работы консультантов, как внутренних, так и внешних, остается одно – их независимость от политической конъюнктуры в компании

ции карьера внутреннего консультанта может закончиться.

Другим преимуществом внутренних консалтинговых структур перед внешними является то, что работа внутреннего консультанта, как правило, планируется на длительный период времени, что позволяет избежать дефицита в его услугах у того или иного подразделения компании.

Как уже было сказано, внутренние консультанты при определенных возможностях компании и в зависимости от специфики отрасли, в которой она работает, могут оказывать консалтинговые услуги внешним компаниям. Это направление работы внутренних консультантов открывает для компании целый ряд дополнительных рыночных возможностей, напрямую влияя на повышение ее конкурентоспособности.

Следует учитывать тот факт, что далеко не каждая компания, имеющая службу консалтинга в своей структуре, может выйти на внешний рынок консалтинговых бизнес-услуг. Очень многое здесь будет зависеть от того, какова доля компании в своем рыночном сегменте, какова ее репутация, а также та отрасль, в рамках которой внутренние консультанты компании смогут оказать действительно квалифицированную и компетентную помощь клиентам. Практика показывает, что такими компаниями являются крупнейшие представители своей отрасли, активно развивающиеся и обладающие репутацией лидера.

Необходимо провести оценку роли консалтинговых бизнес-услуг в системе стратегического маркетинга компании и определиться с основными целями оказания таких услуг внешним компаниям: либо это направление станет коммерческим и будет приносить прибыль, либо услуги будут оказываться на бесплатной основе и позволят компании получить конкурентные преимущества в работе с клиентами в части оказания дополнительных услуг.

рыночная стоимость любого консультанта напрямую зависит от его репутации и опыта работы над различными проектами

Например, ЗАО КБ «Ситибанк», являющееся одним из крупнейших международных банков, в целях продвижения своей новой дебетовой карты Citigold, включила в перечень возможно-

стей ее использования ряд консалтинговых услуг. К держателю этой карты на бесплатной основе прикрепляется финансовый консультант. Держатель карты в любой момент может связаться с ним и проконсультироваться относительно вариантов эффективного управления своими финансовыми средствами.

Противоположным примером является служба консалтинга ГК «Уникум», оказывающая внешние консалтинговые услуги при открытии бизнеса с нуля в сфере управления, построения бизнес-процессов, оценки и обучения персонала на коммерческой основе. Основной целью создания службы в данном случае было расширение ассортимента решений в сфере индустрии развлечений для имеющихся и потенциальных клиентов компании.

В зависимости от того или иного вида службы внутренних консультантов и их роли в системе управления и маркетинга компании, нужно проводить постоянную оценку эффективности консалтинговой деятельности. Для этого разрабатываются различные показатели, в соответствии с которыми будет проводиться мониторинг влияния внутренних консультантов на динамику развития компании. К примеру, такими показателями могут быть прирост чистой прибыли компании за определенный период времени, в рамках которого осуществлялся консалтинговый проект, рост продаж, увеличение лояльности клиентов к компании, уменьшение текучести кадров и т.д.

Довольно сложно разработать единую систему оценки деятельности рассмотренных консалтинговых служб «внутреннего пользования», поскольку влияние результатов работы внутренних консультантов на конкурентную позицию компании будет различным, так как в значительной степени зависит от специфики отрасли и характера оказываемых консалтинговых услуг.

pn

далеко не каждая компания, имеющая службу консалтинга в своей структуре, может выйти на внешний рынок консалтинговых бизнес-услуг

ближе к потр