

# От слияния растет влияние

*глобализация консалтинговой деятельности:  
стратегия формирования конкурентных преимуществ  
в информационной экономике*

## Аннотация

*Рассмотрены вопросы формирования конкурентных преимуществ консалтинговых фирм в условиях информационной экономики и активизации процессов глобализации. Особое внимание обращено на внутренние и внешние источники конкурентных преимуществ, что обеспечивает единство реализации стратегического подхода и операционной эффективности.*

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, консалтинг, интеграция, бизнес, глобализация, информационная экономика, стратегия, менеджмент

Высокий потенциал и усиление конкуренции на рынке консалтинговых услуг приводят к необходимости поиска новых направлений и источников получения конкурентных преимуществ. Специалисты под термином «конкурентные преимущества» понимают набор характеристик, свойств товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами [1]. Однако остается не совсем понятным, что следует относить к этим характеристикам и свойствам и за счет каких факторов создается превосходство над конкурентами. Серьезной проблемой следует считать и способность компании обеспечивать это превосходство в длительный период времени. Например, компания *Nokia* имела конкурентные преимущества и была лидером на рынке мобильных телефонов, но достаточно быстро эти позиции утратила. Традиционно выделяют внешнее и внутреннее конкурентное преимущество.

### **Внешнее конкурентное преимущество**

Внешнее конкурентное преимущество обеспечивается за счет отличительных свойств продукции, обеспечивающих ценность для потребителя. С пози-

### **Сысоева**

#### **Дарья Владимировна**

*аспирантка  
кафедры управления  
и планирования  
социально-  
экономическими  
процессами  
им. ЮА. Лаврикова,  
Санкт-Петербургский  
государственный  
университет экономики  
и финансов  
ENERO@inbox.ru*

**внешнее конкурентное преимущество обеспечивается за счет отличительных свойств продукции, обеспечивающих ценность для потребителя**

ции консалтинговой фирмы это может быть уникальность консалтингового продукта либо создание дополнительного (бонусного продукта), например, обучение сотрудников, авторское сопровождение при внедрении рекомендаций, последующая поддержка проекта.

Целевой функцией консалтинговых услуг служит возможность обеспечения хозяйствующих субъектов интеллектуальным продуктом, включающим комплекс экономических, управленческих, маркетинговых и иных обоснований, позволяющих формировать стратегию и тактику бизнеса в динамично развивающейся рыночной среде. Интеллектуальный продукт, который создается консалтинговой структурой и потребителем услуги, является следствием взаимодействия ряда бизнес-субъектов, которые интегрируют имеющиеся у них компетенции для эффективного решения имеющейся проблемы. Например, предлагая маркетинговые или управленческие решения, консалтинговая фирма может обращаться к услугам специализированных агентств для проведения необходимых маркетинговых исследований.

### **Внутреннее конкурентное преимущество**

*Внутреннее конкурентное преимущество* основывается на более низких общих издержках и более высокой производительности. Внутренние конкурентные преимущества обуславливают ценность для производителя. Обеспечение внутренних конкурентных преимуществ консалтинговой фирмы может быть связано с организацией бизнес-процессов. Например, современные информационно-коммуникативные технологии позволяют интерактивно взаимодействовать с клиентами, за счет чего можно значительно сократить затраты, или можно использовать услуги фрилансеров для выполнения отдельных работ. Эти виды конкурентных преимуществ следует относить к ценовым методам конкуренции.

### **Без стратегии не обойтись**

В условиях глобализации и формирования информационной экономики взаимоотношения между фирмой-клиентом и консалтинговой организацией должны носить более долгосрочный и регулярный

характер. Консалтинговым компаниям следует организовать систему интерактивного взаимодействия со своими клиентами. Необходимо определить ценность клиентов и строить соответствующим образом различные стратегии взаимодействия в зависимости от ценности портфеля потребителя.

Обеспечение внутренних конкурентных преимуществ может осуществляться в разных направлениях совершенствования деятельности консалтинговой фирмы. Эти мероприятия, пользуясь терминологией М. Портера, определяют «операционную эффективность». Наряду с получением операционной эффективности следует обратить внимание на те виды деятельности, которые осуществляет фирма, и то, как они осуществляются. В этом контексте М. Портер предлагает использовать понятие «конкурентная стратегия». Говоря о ее сути, автор поясняет, что суть стратегии – в видах деятельности, вернее в выборе отличающихся способов ведения деятельности либо ведении отличающихся видов деятельности [3].

### ***Интеграция способствует спросу на услуги***

Любопытный вывод сделан в статье Д.И. Баркана и С.И. Кирюкова. Они подметили, что в консалтинговом бизнесе «происходят те же самые процессы, которые характерны для экономики в целом» [4]. Развитие процессов глобализации на фоне формирования экономики знаний сопровождается активными интеграционными процессами. Например, в настоящее время в мировой экономике, включая и российскую, активно осуществляются интеграционные процессы, в том числе сделки, связанные со слиянием и поглощением (M&A). Согласно результатам исследования «Эрнст энд Янг», активность на российском рынке слияний и поглощений (M&A) возросла, в первой половине 2010 года было зафиксировано более 360 сделок, что на 12% больше, чем в аналогичный период 2009 года. Однако суммарный объем рынка снизился и составил 29,7 млрд долл. США, что на 15,3% ниже показателя первой половины 2009 года (в прошлом году было объявлено несколько крупных сделок в нефтегазовой отрасли, которые составили существенную часть от общего объема рынка). Средняя стоимость сделки в первом

***внутреннее  
конкурентное  
преимущество  
основывается  
на более низких  
общих издержках  
и более высокой  
производительности***

полугодии 2010 года сократилась на 26% и составила 82,4 млн долл. США, что говорит о росте инвестиционной активности среди компаний среднего бизнеса [5]. Аналогичные процессы характерны и для консалтингового бизнеса.

Для консалтинга развитие интеграционных процессов сопровождается не только формальным и неформальным объединением, например, по данным «Эксперт РА» в 2007 году о своем объединении заявили IBS и консалтинговая группа «Борлас», а также компании TopS Business Integrator и «Систематика» [6]. Данные тенденции привели к увеличению консалтинговых услуг, связанных с юридическим, стратегическим, экономическим, маркетинговым и организационным сопровождением подобных сделок. В рамках консалтинга стали проводить оценку стоимости бизнеса, формирование корпоративной структуры и управление интегрированной компанией, оптимизацией продуктового портфеля и др.

### **Объединение ради клиентов**

Еще одним характерным моментом является масштаб деятельности консалтинговой компании. Так, например, всемирно известная компания Baker & McKenzie имеет 64 представительства и предлагает своим клиентам услуги вне зависимости от их географического расположения. Компания проводит ежегодные совещания, на которых может присутствовать более 600 партнеров со всего мира и обсуждаться как дальнейшая стратегия компании, так и результаты деятельности за определенный период времени. Кроме того, в практике компании проведение регулярных совещаний с ключевыми клиентами компании по результатам сотрудничества, а также проведение семинаров и практических занятий [7]. Так, например, компания IBM и PwC (PricewaterhouseCoopers) пришли к соглашению о создании новой глобальной фирмы IBM Business Consulting Service, включающей в себя около 30 000 специалистов с каждой стороны, и работающей в более чем 160 странах мира [8]. Подобный союз является относительно новой формой сотрудничества в области консалтинга и представляет собой объединение двух компаний с различными профессиональными навыками и культурой бизнеса, но которые раз-

**необходимо  
определить ценность  
клиентов и строить  
соответствующим  
образом различные  
стратегии  
взаимодействия  
в зависимости  
от ценности  
портфеля  
потребителя**

деляют единое видение организации внутренних процессов организации бизнеса и применения эффективных технологий, направленных на приобретении значительных выгод для клиентов.

В основе организации деятельности данного объединения лежит использование принципов аутсорсинга, что проявляется в единстве тех сторон деятельности партнеров, где каждый из них имеет существенные конкурентные преимущества. С одной стороны, наличие определенных навыков стратегического бизнес-консультирования, оценки деятельности предприятий и управления бизнесом, понимание ключевых аспектов менеджмента, касающихся покупательского поведения, организации сбыта и финансового управления, то есть всех тех областей, где компания PwC является признанным лидером. С другой стороны, эти знания должны сочетаться и находить свое применение в таких областях, как аутсорсинг, управление IT-инфраструктурой, и ключевыми информационными технологиями, где несомненным лидером является компания IBM.

### **Вывод**

Таким образом, интеграция бизнеса позволяет дополнить слабые стороны компании в некоторых областях, что дает несомненные конкурентные преимущества, расширяет границы бизнеса и клиентов и, несомненно, является одним из немаловажных признаков происходящих глобализационных процессов [9].

Из этого следует, что для консалтинговой фирмы конкурентные преимущества могут достигаться за счет интеграции операционной эффективности и стратегического подхода. Операционная эффективность позволяет получать конкурентные преимущества в текущий период времени, а стратегический подход служит источником долгосрочных конкурентных преимуществ.

### **Литература**

1. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст]. – СПб.: Наука, 1996.
2. Аренков И.А., Бичун Ю.А. Определение ценности клиентской базы компании в рамках концепции маркетинга взаимоотношений [Текст] // Вестник

**для консалтинговой  
фирмы конкурентные  
преимущества  
могут достигаться  
за счет интеграции  
операционной  
эффективности  
и стратегического  
подхода**

- Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент, 2005, № 8.
3. Портер М. Конкуренция [Текст]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – С. 35-36.
  4. Баркан Д.И., Кирюков С.И. Российский консалтинг: традиции, проблемы становления, культурный аспект [Текст] // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент, 2002, № 2.
  5. Российский рынок слияний и поглощений демонстрирует рост активности [Электронный ресурс] // <http://bankir.ru/novosti/s/rossiiskii-rinok-sliyanii-i-pogloschenii-demonstriruyet-rost-aktivnosti-6488513/#ixzz1TVK306Pa>
  6. Российский консалтинг, 2007 год [Электронный ресурс] // <http://www.raexpert.ru/ratings/consulting>.
  7. Официальный сайт компании [Электронный ресурс] // [www.Bakerinfo.com](http://www.Bakerinfo.com).
  8. Официальный сайт компании [Электронный ресурс] // [www.pwcglobal.com](http://www.pwcglobal.com).
  9. Четыркина Н.Ю. Система управления конкурентоспособностью: уровни, параметры и конкурентные преимущества // Креативная экономика, 2012, № 3 // <http://www.creativeconomy.ru/articles/19700/>.

КЭ

**Daria V. Sysoeva**

*Postgraduate Student, Lavrikov Chair of Management and Planning of Socio-Economic Processes, Saint Petersburg State University of Economy and Finances*

### **Globalization of Consulting Activity: Strategy of Competitive Advantages Forming in Information Economy**

Abstract

**A**rticle considers issues of consulting firms competitive advantages forming in conditions of information economy and globalization processes activation. Main attention is paid to internal and external resources of competitive advantages that provide unity of execution of strategic approach and operative efficiency.

**Keywords:** competitive advantages, consulting, integration, business, globalization, information economy, strategy, management