

Булеев А.И.,
Главный научный сотрудник,
Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка
office@itkor.ru

Адамов Н.А.,
профессор, заведующий кафедрой финансового менеджмента и налогового
консалтинга
Российский университет кооперации,
adamov-n@yandex.ru

Разработка стратегии развития малых консалтинговых фирм

Статья посвящена разработке стратегии развития малых консалтинговых предприятий. Исследованы факторы и особенности функционирования малых предприятий, оказывающих консалтинговые услуги, предложены методические подходы к разработке стратегии развития.

Ключевые слова: стратегия развития; малые предприятия; консалтинговая деятельность; сфера услуг.

Исследование показало, что факторы и особенности деятельности малого предприятия на рынке консалтинговых услуг определяют необходимость и важность разработки оптимальной стратегии развития, чтобы выжить в конкурентной борьбе с другими участниками рынка.

Стратегический подход оправдан, потому что он действительно работает, а не потому что это стало модным. В прошлом, большинство консалтинговых фирм не придерживалось какой-то определенной стратегии и пытались откликаться на любую возможность и любое проявление интереса от потенциального клиента. Сегодня ситуация изменилась. Все больше и больше консалтинговых фирм понимают, что они не могут быть мастерами на все руки и что у них **больше шансов получить контракт, предлагая уникальную услугу или обслуживая сектор рынка, где они могут превзойти конкурентов.** Успешные консультационные фирмы все чаще ведут себя как стратеги, даже если не используют термин «стратегия».

Как и в других видах бизнеса, стратегия в консалтинге заключается в выборе пути, который ведет от настоящего к будущему.

Необходимо определить какова основная цель консалтинговой фирмы и в какие сроки она может быть достигнута. На эти вопросы нельзя ответить, просто экстраполируя прошлые тенденции. Экстраполяция может ввести в заблуждение в условиях неопределенности, когда окружение и рынки быстро меняются. Что действительно необходимо - это видение будущего, которое отличается от простой оценки и проецирования спроса и возможностей; это

концепция малой консалтинговой фирмы о том, что фирма должна представлять собой и чего она должна достичь в будущем.

Это - отражение не только амбиций и воображения, но также и реалистической оценки бизнес-возможностей, а также сильных и слабых сторон фирмы.

Два аспекта консультационной деятельности должны учитываться при принятии решения о том, какой должна быть в будущем малая консалтинговая фирма.

Сначала малой консалтинговой фирме необходимо определить цели с профессиональной точки зрения:

- 1) Какого рода профессиональной фирмой она хочет быть?
- 2) Какими будут ее культура, философия консультирования и роль в решении проблем клиентов, в помощи клиентам в достижении высокого уровня производительности и в развитии их способностей к обучению и решению проблем?
- 3) Хочет ли фирма стать лидером в техническом отношении, всегда быть на переднем крае прогресса в технологии и методах управления, и первыми предлагать новую информацию и новые услуги клиентам?
- 4) Ограничится ли фирма управленческим консультированием или будет оказывать и другие услуги? Какие услуги фирма должна добавить, чтобы быть полезной для клиентов?
- 5) Какие новые услуги, соответствующие специализации фирмы и ее компетентности, может ли фирма позволить себе добавить их в свой портфель?

Второе стратегическое измерение - это коммерческая деятельность.

Ключевые вопросы, которые необходимо задать:

- 1) Чего хочет малая консалтинговая фирма достичь как бизнес?
- 2) Должна ли стратегия фирмы гарантировать простое выживание, умеренный рост или быстрое расширение?
- 3) Какого положения на рынке консалтинговых услуг хочет достичь фирма?
- 3) На какие доходы и прибыли фирма должна быть нацелена?
- 4) Какой должна быть финансовая мощь и независимость фирмы?

Эти два аспекта необходимо рассматривать в сочетании. Сосредоточение только на коммерческих целях может уничтожить фирму в профессиональном отношении. Игнорирование коммерческой стороны стратегии может подорвать финансовое здоровье фирмы и сделать профессиональные стратегии недостижимыми.

Стратегический подход помогает малому консалтинговому предприятию достичь конкурентного преимущества по сравнению с другими поставщиками консалтинговых услуг. Следует определиться каковы конкурентные преимущества фирмы по сравнению с другими участниками консалтингового рынка.

В таблице 1 представлен типичный перечень конкурентных преимуществ консалтинговой фирмы.

Таблица 1

Типичный перечень конкурентных преимуществ консалтинговой фирмы

№	Перечень конкурентных преимуществ консалтинговой фирмы
1	Техническая квалификация консультантов
2	Продукт, который нельзя получить в другом месте
3	Наличие междисциплинарных знаний и опыта, требуемых для решения сложных деловых проблем
4	Знание отрасли промышленности
5	Скорость и надежность предоставления услуг
6	Низкие цены
7	Хорошая репутация
8	Контакты с государственными учреждениями
9	Превосходные отношения с клиентами

Потребности клиентов располагаются на разных уровнях совершенствования, сложности и новизны, и рынок консалтинговых услуг предлагает широкий диапазон возможностей. Однако число консалтинговых фирм, конкурирующих за все эти возможности, продолжает расти. И сами клиенты все более и более конкурируют с консультантами, наращивая внутренние технические и аналитические возможности, а также способности управления изменениями.

Таким образом, успешная малая консалтинговая фирма, которая удовлетворена своими текущими достижениями и шансами получения хорошей работы, вероятно близка к потере конкурентного преимущества. Успех может быть наихудшим врагом малой консалтинговой фирмы. Остановка на достигнутом уровне и отказ от развития может стоить консалтинговой компании потерей конкурентных преимуществ, а вместе с ними и клиентов.

Благодаря огромным индивидуальным усилиям, предпринимаемым и небольшими, и крупными консалтинговыми фирмами для того, чтобы предложить новые и лучшие услуги клиентам появляются инновационные продукты, которые активно внедряются и создают конкурентные преимущества их создателям.

Термин «стратегия» в применении к поведению деловых организаций имеет различные трактовки. В одних из них термин означает долгосрочный,

в других – характеризуется тем, что оказывает главное воздействие на характер и форму бизнеса. Некоторые авторы указывают на то, что для малых компаний часто складывается ситуация когда выбор пути развития ограничен и есть фактически только один выполнимый путь.

В данной работе стратегические решения малых консалтинговых фирм - это те, которые будут значительно влиять на форму или профиль фирмы в профессиональном и коммерческом отношении. Очевидно, что такие решения нельзя отделить от повседневной деятельности. Если малая консалтинговая фирма, которая ранее не выполняла работ для транспортного сектора, соглашается выполнить первое задание для автотранспортной компании, это больше, чем простое операционное решение. Это может оказаться стратегическим решением, если последуют и другие задания от того же клиента и если другие фирмы из транспортного сектора обратятся за консультацией. **Стратегический выбор, который делают руководители малой консалтинговой фирмы, очень важно воплотить в маркетинговых и операционных решениях.**

В таблице 2 представлен перечень стратегических изменений, требующих изменений в маркетинге и операциях.

Таблица 2

Перечень стратегических изменений, требующих изменений в маркетинге и операциях.

№	Перечень стратегических изменений
1	Новые клиенты
2	Новые услуги
3	Новые задания от существующих клиентов
4	Новые методы интервенции
5	Значительное улучшение качества
6	Изменение имиджа фирмы

Проведение стратегических изменений невозможно без осуществления изменений в текущей деятельности малой консалтинговой фирмы.

Только практика может показать, что была выбрана правильная стратегия. Если в результате реализации стратегии компания теряет конкурентные преимущества на рынке, то это должно приводить к пересмотру стратегии и выработке новой.

Однако главными причинами необходимости гибкого подхода к определению и пересмотру стратегии являются не ошибки управления или успех конкурентов, а изменения в деловом окружении.

Изменения, которые необходимо учитывать малой консалтинговой фирме при разработке стратегии консультирования:

- 1) технологии,
- 2) рынков финансов,
- 3) законодательства,
- 4) внутренней и внешней политики,
- 5) других факторов, влияющих на бизнес клиентов.

Стратегия консультирования должна учитывать или лучше предугадывать эти изменения. Например, финансовые рынки стали международными и доступными даже для небольших фирм, поэтому теперь стратегия малой консалтинговой фирмы должна учитывать возможности внешнего заимствования, а не только внутреннего. В 2008 г. наступил мировой экономический кризис, и финансовые рынки стали недоступными даже для крупных фирм, а не только для средних и малых предприятий, и это тоже надо учитывать. Как только Интернет и электронный бизнес стали реальностью, ни одна консалтинговая фирма не может позволить себе игнорировать их.

Необходимость гибкого и творческого подхода при определении и пересмотре стратегии консалтинга нельзя переоценить. **Стратегия не должна стать «смирительной рубашкой», ограничивающей инновации и предпринимательство.** Консалтинговая фирма четко определила специализацию и методы интервенции, но это не должно мешать профессионалам быть бдительными к иному рода проблемам и возможностям, с которыми они столкнутся при работе с клиентами. **Динамичные малые консалтинговые фирмы всегда поощряют своих сотрудников, проявивших творческое мышление при разработке проектов в новых областях и новых вариантов решения старых проблем.** Взаимодействие между долгосрочной стратегией и необходимостью гибкости и обновления может быть тонким и трудно отслеживаемым, но ни одна малая консалтинговая фирма не должна игнорировать это взаимодействие.

Более того, следование стратегическому подходу не подразумевает, что малая консалтинговая фирма должна использовать тяжелую, отнимающую много времени и, вероятно, не очень практичную методологию стратегической оценки и планирования. Нет смысла пытаться объять необъятное и разрабатывать детальные планы, если будущее неопределенно. **Гибкий подход к стратегическому планированию и управлению - не только эффективный, но и единственный, который имеет шанс прижиться и систематически использоваться малым предприятием, занимающимся оказанием профессиональных услуг на рынке консалтинга.**

Некоторые малые консалтинговые фирмы без должного внимания относятся к подробному и точному описанию услуг, которые они способны обеспечить. Они думают, что такое описание может стать ограничителем, и их кандидатуры не будут рассматриваться для выполнения работы, которая не соответствует описанию услуг. Другие чувствуют, что их аналитические способности и навыки решения проблем сильны настолько, что они могут

решить фактически любую проблему. И все же **спецификация услуг и товаров - это основа стратегии малой консалтинговой фирмы.**

Спецификация услуг и товаров малой консалтинговой фирмы определяет:

- 1) индивидуальность и профиль фирмы,
- 2) извещает клиентов об услугах, которые они могут запросить и получить,
- 3) формирует требования к знаниям и опыту, которые фирма должна накопить и поддерживать на современном уровне,
- 4) значительно влияет на стиль и методы консультирования.

Клиенты хотят точно знать, какие услуги они могут получить от консультантов и хотят быть уверены в том, что если консультационная фирма включает в свои предложения какую-либо специфическую услугу (например, организацию сети продаж или оценку компетентности персонала), то это результат взвешенного и ответственного стратегического выбора, который соответствует возможностям и опыту фирмы.

Выбор товаров и услуг осуществляется на основе ключевых компетенций малой консалтинговой фирмы. **Ключевые компетенции определяются областями деятельности** (темы консультирования, методы интервенций, отрасли, навыки и т.д.), **в которых малая консалтинговая фирма развила превосходные знания и ноу-хау, использует достаточное количество хорошо обученных профессионалов,** шагает в ногу со временем и может без особенных трудностей взяться за выполнение разных заданий и обслуживать широкий круг клиентов. Малая консалтинговая фирма обычно предпочитает ограничивать предложения услуг областями ключевых компетенций, не пытаясь углубиться в темы, в которых она не чувствует себя достаточно сильной. Если есть спрос на работу, выходящую за пределы ключевых компетенций фирмы (например, при выполнении комплексных проектов), вместо импровизации или выполнения второразрядной работы малая консалтинговая фирма скорее заключит договор с субподрядчиком, разделив работу с партнером, или выберет другую тактику. Малая консалтинговая фирма, признанная компетентной в выполнении определенных видов услуг, не будет портить репутацию дилетантской работой в других областях.

Ключевые компетенции не статичны. Они изменяются по мере накопления опыта и в результате изменений в профессиональной структуре персонала. Диапазон компетенций может расширяться благодаря развитию персонала или сокращаться по причине инертности, недостатка динамизма и слабой кадровой политики.

Некоторые **малые консалтинговые фирмы** считают полезным для себя развивать и **предлагать клиентам уникальные продукты,** отличные от услуг или товаров предоставляемых другими консалтинговыми фирмами. Такие продукты (например, пакет обучающих программ, подход к решению проблемы, методология диагностики бизнеса, модель оценки и управления рисками и др.) могут являться конкурентным преимуществом малой

консалтинговой фирмы, если они соответствуют потребностям клиента и если консалтинговая фирма успешно продает их. Как уже отмечалось, **прослеживается явная тенденция к коммодитизации, когда услуги, предлагаемые консультантами, достигают высокой степени унификации.**

Уникальные продукты должны отличаться и превосходить аналогичные продукты, предлагаемые другими консалтинговыми фирмами. Неразумно пытаться обмануть клиента, продавая ему стандартизированные консультационные услуги, которые не содержат чего-то уникального и ничем не отличаются от других подобных услуг.

Подобно любому другому продукту, профессиональная услуга имеет свой жизненный цикл. Она проходит стадии проектирования и разработки, тестирования, выхода на рынок, роста, зрелости, насыщения и снижения спроса на нее. Быстро устаревающие услуги должны вытесняться быстрее, чем другие. При планировании стратегии малая консалтинговая фирма должна, на сколько это возможно, анализировать жизненный цикл услуг, чтобы избежать их устаревания и быть готовой изменить существующие услуги или предоставить новые услуги в нужный момент.

Практический подход состоит в том, чтобы распределить услуги по группам на основе таких критериев как вклад услуги в доход фирмы, степень роста услуги, ожидаемый в будущем спрос или затраты на ее развитие и маркетинг.

Методы стратегического анализа могут использоваться, чтобы выявить тенденции, которые наблюдаются для разных видов услуг, находящихся в перечне услуг малой консалтинговой фирмы

В таблице 3 представлены тенденции, которые наблюдаются для разных видов услуг.

Таблица 3

Тенденции, которые наблюдаются для разных видов услуг.

№	Типы тенденций
1	Услуги спрос, на которые больше не растет, но которые продолжают приносить существенную часть общего дохода
2	Услуги спрос на которые растет быстро, хотя их доля в общем доходе фирм остается незначительной
3	Услуги объем оказания, которых уменьшается на одних рынках, но которые востребованы на других
4	Услуги, которые можно легко изменить и приспособить для новых рынков (групп клиентов, отраслей, стран и т.д.)
5	Услуги расходы на маркетинг и поддержку которых чрезмерно высоки
6	Услуги, которые стали стандартизированными и коммодитизированными

	(и, соответственно, требуют меньшей квалификации консультанта)
7	Услуги, которые обеспечивают возможности для развития новых компетенций и выхода на новые рынки

Для многих малых консалтинговых фирм обновление продуктов имеет узкое значение. Они ограничивают свои новаторские усилия подражанием фирмам, которых считают лидерами отрасли в профессиональном и коммерческом отношении. Вместо разработки собственных продуктов они имитируют или продают продукты, разработанные другими, особенно если эти продукты - модные и пользуются спросом. Часто случается, что большое количество консалтинговых фирм одновременно пытаются получить один и тот же продукт в надежде, что это - лучший и самый легкий путь добиться конкурентного преимущества.

Малые консалтинговые фирмы должны обеспечивать свои потребности в улучшении услуг и поддержании их современного уровня и разработке новых компетенций. Во многих малых консалтинговых фирмах, ведущие специалисты заняты ведением переговоров и подготовкой новых проектов, в то время, как операционные консультанты заняты обслуживанием клиентов. А исследованиям и разработкам уделяется мало внимания. Именно поэтому некоторые академические учреждения смогли успешно конкурировать с профессиональными консалтинговыми фирмами: используя результаты научных исследований, они создали новые продукты, которые привлекли большее внимание делового сообщества, чем предложения услуг от авторитетных консалтинговых фирм.

Каждая консалтинговая фирма должна решить, заниматься ли ей продуктовыми и методологическими исследованиями, а если нет, то как приобрести новые знания и опыт, без которых невозможно обновление продуктов. Некоторые крупные и средние консалтинговые фирмы проводят собственные исследования, нацеленные главным образом, на развитие новых услуг. Еще одним большим преимуществом, которое некоторые консалтинговые фирмы уже извлекли из исследований, является демонстрация близкого знания бизнеса и управления и готовности фирмы поделиться знаниями и опытом с клиентами и более широкой общественностью.

Индивидуально практикующие консультанты и **малые консалтинговые фирмы** находятся в другом положении - их ограниченные ресурсы не позволяют им вести обширную научно-исследовательскую деятельность. Однако они **могут проводить небольшие и сфокусированные проекты**, знакомиться с ведущимися в университетах и институтах управления исследованиями и участвовать в семинарах, рассматривающих методы и результаты последних исследований. Совместные исследования, вовлекающие несколько консалтинговых фирм, и

исследования, организуемые ассоциациями консультантов, не используются в достаточной мере и заслуживают более пристального внимания.

Принимая решение о проведении исследований, малая консалтинговая фирма должна рассмотреть вопрос о связи между исследованием и практической работой. Создание исследовательских проектов и групп отдельно от текущей работы с клиентом – не самое эффективное решение. **Наилучшие результаты достигаются, когда исследования связаны с выполнением работы для клиентов и реальные проекты служат как источником информации, так и испытательным полигоном.** Однако если исследовательские цели преследуются параллельно с операционными, то должно быть предоставлено соответствующее организационное, временное и финансовое обеспечение. Без надлежащей подготовки было бы нереально ожидать, что операционные консультанты также найдут время и силы для исследований и разработки новых продуктов.

Консалтинговые услуги и товары предназначены для конкретного круга клиентов. Задача определения клиентуры является одной из ключевых в формулировании стратегии.

В таблице 4 представлены вопросы, которые рассматривает малая консалтинговая фирма при определении клиентуры.

Таблица 4

Вопросы, которые рассматривает малая консалтинговая фирма при определении клиентуры.

№	Виды вопросов
1	Будет ли малая консалтинговая фирма ориентироваться в первую очередь на имеющих (повторные заказы) или на новых клиентов?
2	Какого размера организации малая консалтинговая фирма будет обслуживать (малые, средние, крупные, очень крупные)?
3	С организациями, в каких отраслях малая консалтинговая фирма будет работать (например, энергетика, транспорт, здравоохранение, банковское дело и т.д.)?
4	На организации, какой формы собственности малая консалтинговая фирма ориентируется (частные, государственные или смешанные)?
5	На организации, с каким уровнем сложности систем управления рассчитаны услуги малой консалтинговой фирмы (например, на фирмы, прогрессивные в применении новых технологий производства и управления)?
6	В каком масштабе малая консалтинговая фирма работает (на

	ограниченной территории, в масштабе целой страны, в других странах и регионах или с многонациональными фирмами)?
7	Какое количество клиентов является для малой консалтинговой фирмы оптимальным?

В консалтинге наличие постоянной клиентуры вероятно важнее, чем наличие превосходного продукта. Клиенты, которые знают и доверяют малой консалтинговой фирме и готовы возвратиться в фирму с новым заданием, - основной актив. Отношения доверия и сотрудничества с такими клиентами составляют то, что некоторые авторы называют «капиталом отношений» или «клиентским капиталом», который определяется как «ценность взаимоотношений организации с людьми, с которыми она делает бизнес».

В стратегии малой консалтинговой фирмы неизменно придается большое значение сохранению постоянных клиентов. Стратегии совместного использования знаний и маркетинга, в основном, нацелены на них. В некоторых фирмах повторные заказы составляют 75-85% от общих поступлений. Это, однако, должно рассматриваться в комплексе со специализацией услуг и общей стратегией развития фирмы. Рост и диверсификация малой консалтинговой фирмы невозможны без поиска новых клиентов. И наоборот, новые продукты необходимы для обслуживания постоянной клиентуры.

Клиенты остаются с консалтинговой фирмой, доверяют ей и предлагают работу вновь, только если они видят, что фирма совершенствует свою продуктовую линейку и свои возможности в соответствии с их изменяющимися потребностями. Иначе им незачем возвращаться к той же консалтинговой фирме.

Есть и некоторые другие стратегические соображения. Важно решить, сколько клиентов обслуживать. Это может быть решающим фактором для малой консалтинговой фирмы. Заключение крупных контрактов с небольшим числом клиентов сокращает время, затрачиваемое на поиск клиентов, и обеспечивает регулярный доход. Однако это может быть очень рискованной стратегией, так как создает чрезмерную зависимость от одного или нескольких основных клиентов и даже от отдельных руководителей в клиентских организациях, а также сужает горизонт консалтинговой фирмы и ограничивает возможности учиться у новых клиентов.

Кроме того, уровень сложности задания должен быть сопоставим со сложностью услуг, которые может обеспечить малая консалтинговая фирма. Есть разница между клиентами (странами и отраслями) по уровню сложности их систем управления и компетентности их руководителей и специалистов. Не каждому клиенту требуются, и не каждый клиент сможет использовать самые последние инновации в науке и технологии управления. Не каждая малая консалтинговая фирма может утверждать, что работает на

острие технологии управления, но каждая малая консалтинговая фирма может реально оценить собственный уровень компетентности и это будет значительным вкладом в формирование ее стратегии.

Процесс формулирования стратегии малой консалтинговой фирмы должен быть организованным и системным и учитывать целую совокупность параметров.

В таблице 5 представлен перечень параметров, которые необходимо учитывать при формировании стратегии малой консалтинговой фирмы.

Таблица 5

Перечень параметров, которые необходимо учитывать при формировании стратегии малой консалтинговой фирмы.

№	Перечень параметров
1	Размер и потенциал роста консалтинговой фирмы
2	Диапазон предлагаемых услуг
3	Отраслевой и территориальный охват
4	Емкость рынка
5	Реальную и потенциальную конкуренцию
6	Ресурсы, которыми располагает фирма

Учет всей выше представленной совокупности параметров позволит малой консалтинговой фирме сформировать конкурентоспособную стратегию для своей фирмы. Эта стратегия будет адекватно отражать потенциальные возможности малой консалтинговой фирмы и реально описывать ту среду, в которой предстоит работать консалтинговой фирме.

Литература:

1. Булеев А.И., Адамов Н.А. Конкурентоспособность и эффективность услуг на примере консалтинговой и лизинговой деятельности: Монография. – М.: Экономика и жизнь. 2011.10,8 п.л.
2. Булеев А.И., Адамов Н.А. Малые консалтинговые предприятия в сфере аудита и бухгалтерского учета в строительстве: Монография. – М.: Экономика и жизнь. 2010.12,8 п.л.
3. Булеев А. Гордеев Д. Повышение конкурентоспособности товара на базе учета интересов всей цепочки: производитель – оптовое звено – потребитель // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 1. С. 53-57.
4. Булеев А. Повышение качества консалтинговых услуг путем синтеза всей имеющейся информации // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2008. № 3. С. 36-40.
5. Иконникова И., Адамов Н.// Особенности логистизации хозяйственной деятельности отечественных бизнес-структур в условиях риска. РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2011. № 4. С. 26-27.
6. Адамов Н.А., Каптерев А.И. // Логистика и лизинг: сопряженность задач и направлений развития. Сибирская финансовая школа. 2011. № 6. С. 92-94.

7. Адамов Н.А., Адамова Г.А. Бюджетное планирование в организации // Аудиторские ведомости. 2008. № 2. С. 77-84.
8. Адамов Н.А., Мельцас Е.О. Лизинг – эффективный финансовый инструмент // Российский экономический интернет-журнал. 2012. № 3. С. 28-33.
9. Кривошей В. Неравенство населения по доходам: количественные оценки // Проблемы теории и практики управления. 2009. №9 С. 22-27.
10. Кривошей В. Качество населения в системе ресурсов регионального развития // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 2. С. 173-176.
11. Адамов Н.А., Кислова Ю.Е. Правовое регулирование инвестиционной деятельности // Бухучет в строительных организациях. 2012, № 10. с. 35-37.
12. Адамов Н.А., Абрамова К.В. Разработка инвестиционной политики корпорации // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 3.1. с. 105-109.