

Разработка стратегии развития
бизнеса с участием консалтинговой
КОМПАНИИ

Управляющий партнер SBS Consulting

Владимир Самохвалов

Ноябрь
2018



- Почему проблема разработки стратегий сейчас столь актуальна? Какие существуют подходы к ее решению?

- **В. С.:** Стратегии развития бизнеса компании разрабатывают раз в пять-семь лет. Потребность в осмыслении того, что происходит на рынках, зависит от стадии развития компании. В последние годы востребованной была услуга по разработке систем управления и оптимизации бизнес-процессов. Это связано с тем, что многие компании переживали кризис, находились в стагнации. Они вынуждены были оптимизировать свои затраты, и речь шла не о разработке стратегий развития, а об операционных проектах, проектах повышения эффективности. Сейчас ситуация изменилась, и у них действительно возникает потребность в разработке стратегий развития. Чем это обусловлено? Во-первых, определенными циклами развития российской экономики. Во-вторых, новыми приоритетами, которые определил Президент Российской Федерации. В первую очередь - приоритетами по развитию экспорта. Компаниям необходимо учитывать эти изменения и быть готовыми к эффективному функционированию в новых условиях.

Что касается организации работ по разработке стратегии, нужно понимать, что стратегия не пишется «на коленке». Не существует такого советника или менеджера, который способен взять и написать стратегию развития компании. Разработка стратегии требует выполнения ряда условий:

1. Участие руководителей по всем функциональным направлениям деятельности компании.

2. Углубленное изучение тенденций развития соответствующей отрасли (или сектора экономики) и факторов успеха на рынке. Это требует времени и участия в исследовании опытных специалистов.

3. Прогнозирование финансово-экономических результатов и построение финансовой модели функционирования компании. Финансовую модель необходимо увязывать с существующей отчетностью и системой бюджетирования.

4. Разработка стратегических целей и контрольных показателей развития, отражающих достижение заявленных приоритетов. Цели и контрольные показатели должны стать основой для формирования систем управленческой отчетности и мотивации персонала.

Таким образом, над разработкой стратегии развития той или иной компании должна трудиться команда из трех-пяти человек, и постоянно в их работу должны вовлекаться ключевые руководители компании по функциональным направлениям ее деятельности. В среднем на это уходит от двух до четырех месяцев.

С какими вызовами сталкивается бизнес в настоящее время?

- **В. С.:** Как известно, в последние несколько лет резко актуализировалась проблема импортозамещения. Государственную поддержку стали преимущественно получать компании, ориентирующиеся на замещение импортной продукции. Оживился спрос на товары отечественного производства. Таким образом, импортозамещение позволяет компаниям набрать необходимые обороты и увереннее чувствовать себя на рынке. Теперь перспективы их дальнейшего развития обусловлены, не в последнюю очередь, возможностями экспорта. Можно сказать, что российские компании оказались перед теми же вызовами, что и зарубежные их конкуренты.

Поскольку мировая экономика растет, появились определенные перспективы для развития сырьевой индустрии, химической, пищевой промышленности, сектора потребительских товаров. В то же время начинаются торговые войны, которые ставят в

тяжелое положение отдельные отрасли обрабатывающей промышленности - например, металлургию.

В этих условиях компании вынуждены искать ответ на такие вопросы, как:

1. Какова конкурентоспособность производимой продукции?
2. Как можно увеличить свою выручку за счет развития экспорта, в какие страны следует поставлять производимую продукцию?
3. Каким образом позиционировать свою компанию и продукцию на мировом рынке?
4. Какая стратегия развития наилучшим образом обеспечит соответствие требованиям регуляторного и институционального характера в России и за рубежом?

Каков средний срок реализации стратегии?

- **В. С.:** - Как правило, корпоративная стратегия разрабатывается на срок от пяти до семи лет. Стратегия - это не статичный документ. Необходимо ежегодно уточнять параметры развития рынков и принимать решения о целесообразности внесения корректировок в стратегический документ, пересмотра исходных предпосылок. Процесс стратегического планирования не должен останавливаться.

Эффективной компании мало иметь стратегию развития, оформленную в виде документа. Необходимо так организовать процессы ее функционирования, чтобы этот документ претворялся в жизнь. Поэтому, наряду со стратегией как таковой, должны разрабатываться системы целей и контрольных показателей и соответствующая им организационная структура. В соответствии целям и задачам стратегии должны быть приведены и производственные, и управленческие процессы.

Как правило, в заключительном разделе стратегии развития приводится карта дерева целей и контрольных показателей, которые обоснованы, амбициозны и признаны сотрудниками компании. Это позволяет каждому из них видеть, куда стремится компания, достижения каких целей ожидают акционеры. Карта дерева целей и контрольных показателей может служить инструментом диалога между менеджментом и акционерами, а также между менеджментом и руководителями среднего звена при

выстраивании системы приоритетов в рамках бизнес-планирования текущей деятельности. Если по результатам анализа дерева целей, уточненного анализа отдельных аспектов стратегии выясняется, что в компании отсутствуют какие-либо подразделения, необходимые для достижения намеченных в стратегии целей, принимается решение о корректировке организационной структуры, об уточнении или перераспределении ответственности за бизнес-процессы. Это все называется процессом стратегического управления - когда создается система, позволяющая в ходе поступления и анализа информации о выполнении контрольных показателей принимать правильные управленческие решения по корректировке стратегии или необходимости использовать новые механизмы в управлении компанией.

Кто должен осуществлять контроль за разработкой стратегии внутри компании?

- **В. С.:** Контроль за процессом разработки стратегии развития и контроль за ее реализацией - это разные вещи. Что касается разработки стратегии, то эта деятельность носит исключительно проектный характер. Может быть собрана команда из трех-пяти человек, и в проектном режиме такой документ будет создан. Гораздо важнее, чтобы потом была организована работа по контролю за реализацией стратегии и достижению поставленных стратегических целей. Необходимо обеспечить обратную связь во взаимодействии всех производственных и управленческих звеньев компании, позволяющую получать достоверную информацию о том, как реализуется стратегия. Эта обязанность может быть закреплена за советником генерального директора, который будет заниматься только и исключительно мониторингом показателей и их декомпозицией. Эту обязанность может выполнять и специально созданное подразделение департамента стратегического развития, в котором контролем за динамикой показателей будут заниматься несколько сотрудников - в зависимости от масштаба компании. Но в любом случае такой контроль должен осуществляться на постоянной, систематической основе, он не может быть спорадическим, инициируемым от случая к случаю.

Как быть тем компаниям, у которых ресурсы на разработку стратегии ограничены?

- **В. С.:** Возможны два варианта. Первый вариант - нанять квалифицированных сотрудников, второй - пригласить консультантов.

Нанимать сотрудников можно либо на постоянную работу, либо на позицию внешних (фриланс) консультантов. Подбор сотрудника сопряжен с определенными затратами. Сначала такого сотрудника надо найти на рынке. Затем тщательно проанализировать квалификацию кандидатов и взять на себя риск соответствия фриланс-кандидата заявленной задаче. Если брать человека «в долгую», то по завершении проекта работодатель должен продумать дальнейшую его загрузку. Наш опыт свидетельствует, что привлечение консалтинговых компаний является более эффективной альтернативой такому подходу. Если аккуратно посчитать затраты на постоянных сотрудников (с учетом налогов, офисных платежей, социального пакета на длительный период и т. д.), окажется, что сотрудничать с консалтинговой компанией дешевле, чем нанимать постоянных сотрудников. Кроме того, привлечение консалтинговых компаний позволяет определенной части персонала в короткий срок получить полезные знания и компетенции, достаточные, чтобы ответить на вопросы стратегического характера, волнующие руководство и акционеров компании.

По каким критериям бизнес выбирает обычно консалтинговые компании?

- **В. С.:** Для начала я хотел бы уточнить, что в России существует очень много компаний, которые называют себя консультационными. Есть консультанты по маркетингу, консультанты по бизнес-процессам, консультанты в области информационных технологий т. д. При этом есть и такое понятие, как «стратегические консультанты». Наша консалтинговая компания относится именно к этой категории. Стратегические консультанты - это компании, которые оказывают услуги по разработке стратегий развития, но не только. Они помогают совершенствовать систему управления,

оптимизировать процессы, могут разработать бизнес-планы, провести обучение персонала, выстроить стратегию продвижения на рынке.

Почему же они называются «стратегическими консультантами», в чем их отличие от «узких» специалистов в соответствующих областях? В компаниях, занимающихся стратегическим консультированием, работают профессионалы, обладающие навыками структурирования и решения проблем «с позиций первых лиц компании». Как известно, логика принятия решений на верхнем уровне несколько отличается от логики на операционном уровне. Так вот, стратегические консультанты смотрят на все вопросы развития компании с позиции ее собственников или руководителей. Они могут не разбираться в тонкостях технологических процессов или не иметь психологического образования, чтобы консультировать компании в области кадровой политики. Их задача заключается в том, чтобы сформировать команду квалифицированных специалистов, способную ответить на поставленные руководством компании вопросы в комплексе - в интересах собственников и лиц, принимающих решения.

Продолжая тему, хотел бы отметить, что на рынке стратегического консультирования можно выделить три типа компаний. Есть российские консалтинговые компании - например, наша компания SBS Consulting. Есть зарубежные компании из «большой тройки». Это McKinsey & Company, The Boston Consulting Group и Bain & Company. Они позиционируют себя как ведущие в сфере стратегического консультирования, а стоимость проекта у них, как правило, не опускается ниже 1 млн долл. США. Есть и третья группа консультантов - «аудиторская четверка»: PWC, Deloitte Touche Tohmatsu, E&Y, KPMG. Как правило, они предлагают клиентам более низкие ставки по сравнению с компаниями «большой тройки», но при этом стратегический консалтинг не является для них приоритетным направлением. Свой основной доход они получают за счет аудита, услуг по консультированию в области налогообложения и финансов.

По стоимости услуг наша компания конкурирует, в первую очередь, с консалтинговыми подразделениями «аудиторской четверки». В каждом конкретном конкурсе выбор между нами и ими идет как с точки зрения квалификации команды, так и с точки зрения тех результатов, которые хочет получить клиент. Но нередко мы реализуем совместные проекты с компаниями из «большой тройки». Это происходит в тех

случаях, когда клиенту необходимо более полно учесть «российскую специфику» того или иного бизнеса или сэкономить на внедрении стратегических рекомендаций.

Какие вопросы должен поставить себе клиент для того, чтобы, скажем, на конкурсной основе принять решение о выборе консультанта?

1. На каких рынках собирается работать компания: на российских или международных? Развитых или развивающихся? Требуется ли привлечение международной экспертизы?

2. Собирается ли компания получать государственную поддержку и выстраивать партнерские отношения с федеральными и региональными органами власти?

3. Устраивает ли клиента предлагаемая команда консалтинговой компании, которая будет участвовать в разработке стратегического документа? Дело в том, что, когда к клиенту приходят иностранные консультанты, они нередко обещают, что к реализации проекта будут привлечены ведущие эксперты, будет использована зарубежная практика. Это не всегда удается обеспечить. Над проектом работают, в первую очередь, те люди, которые заявлены в коммерческом предложении. Поэтому клиенту нужно обязательно посмотреть на партнера и руководителя проекта, которые будут им заниматься, а также на состав проектной команды и понять, соответствует ли ее опыт ожидаемым результатам, определиться с доверием к потенциальным исполнителям. Любая компания отвечает за результаты своим брендом и, скорее всего, если что-то в проекте «пойдет не так», можно рассчитывать на определенные изменения в составе команды. Но ее костяк, как правило, сохраняется на протяжении всего проекта.

4. Насколько партнер и команда консалтинговой компании готовы участвовать в реализации представленных рекомендаций? Не все консультанты к этому бывают готовы. Во-первых, это может дорого стоить. Во-вторых, у компании могут отсутствовать нужные компетенции. Наша же компания всегда готова участвовать в реализации разработанных решений.

5. Каков бюджет на привлечение консультантов? Как я уже сказал, привлечение зарубежных консультантов может стоить дорого, и не всегда это оправданно.

Не секрет, что зачастую набор услуг у стратегических консультантов практически одинаков. При этом узок спектр отраслей, в которых они работают. Предположим, потенциальному клиенту понравился консультант, имеющий хорошую репутацию в сфере разработки стратегий развития, но нет опыта работы в данной отрасли. Каковы шансы такого консультанта?

- **В. С.:** Хороший вопрос. Критичность владения отраслевыми навыками в различных проектах разная. Например, для проектов по развитию организационных структур, реинжинирингу бизнес-процессов отраслевая специфика не очень критична. Здесь нужно смотреть на накопленный опыт реализации такого рода функциональных проектов, поскольку методология более или менее стройная, и специфику той или иной отрасли можно учесть уже в проекте.

Если говорить о проектах стратегического характера, то здесь определенный отраслевой опыт необходим. Консультанту, обладающему, например, опытом работы только в ритейле, тяжело будет справиться с разработкой стратегии для промышленного холдинга. В свою очередь, в ритейле присутствует своя специфика, которую невозможно прочувствовать без реализации соответствующих проектов в компаниях потребительского сектора и розницы.

Владимир, Вы руководите консалтинговой компанией с более чем десятилетней историей. Скажите, пожалуйста, на каких принципах Вы строите работу компании? Какие конкурентные преимущества вы можете выделить?

- **В. С.:** В компании SBS Consulting работают около 40 человек. Эта численность характерна и для российских подразделений зарубежных компаний. Мы не стремимся проводить агрессивную PR-политику. При этом уверены, что наши последующие продажи консалтинговых услуг во многом зависят от качества уже реализованных проектов. Мы дорожим клиентами и стремимся к тому, чтобы каждый проект завершался полезными для них результатами. Такой подход к организации работы позволил нам сформировать ряд конкурентных преимуществ. Назову три из них:

1. **Существует ряд секторов экономики, в специфике функционирования которых наши консультанты хорошо разбираются.** Речь идет о строительстве, машиностроении (тяжелое, энергетическое, нефтегазовое, станкостроение), легкой промышленности, нефтегазовой промышленности и секторе потребительских товаров. Мы понимаем, что можем предложить клиентам из данных отраслей помимо общего анализа тенденций.

2. **Мы ориентированы не только на разработку, но и на реализацию наших рекомендаций.** Поскольку наши цены ниже, чем у компаний «большой тройки» и сопоставимы с компаниями «аудиторской четверки», нас нередко приглашают для организации мер, обеспечивающих реализацию разработанных стратегических решений. Мы дорожим этим прикладным направлением нашей работы.

3. **Мы имеем солидный опыт работы с органами власти федерального, регионального и муниципального уровня** и прекрасно понимаем, что происходит в России с точки зрения нормативно-правового регулирования, какие инициативы реализуют органы исполнительной власти в Российской Федерации для поддержки промышленности и других секторов экономики, какие решения принимаются ими в части импортозамещения, увеличения экспорта отечественной продукции и т. д. Поэтому к нам нередко обращаются именно те компании, которые планируют свое развитие в партнерстве с соответствующими органами всех уровней власти.

SBS Consulting

Россия, Москва
Проектируемый проезд № 4062, д.6 стр.2

T/F: +7 (495) 792-59-79
@: info@sbs-consulting.ru
www.sbs-consulting.ru