

Разработка стратегии развития
бизнеса с участием консалтинговой
компании

Управляющий партнер SBS Consulting

Самохвалов Владимир

Ноябрь,
2018

Почему тематика разработки стратегий сейчас актуальна? Какой подход выбрать?

В.С.: Стратегии разрабатывают раз в пять-семь лет. В зависимости от стадии развития компании потребность по осмыслению того, что происходит, отличается. Последние годы на рынке была востребована услуга по разработке систем управления и оптимизации бизнес-процессов. Это связано с тем, что компании находились в стагнации, в кризисе. Компании должны были оптимизировать свои затраты, и речь шла не о разработке стратегии, а об операционных проектах, проектах повышения эффективности. Сейчас на рынке действительно отмечается потребность в проектах по разработке стратегии в ответ на стратегические вопросы. С чем это связано? Во-первых, - с определенными циклами развития российской экономики. Во-вторых, - с новыми выборами и новыми приоритетами, которые определил Президент Российской Федерации. В первую очередь, приоритеты по развитию экспорта. Компаниям необходимо учитывать эти изменения и быть к ним готовыми.

Что касается организации работ по разработке стратегии – нужно понимать, что стратегия не пишется на коленке. Невозможно вызвать советника или менеджера и попросить написать стратегию развития компании. Разработка стратегии требует выполнения ряда условий:

1. Вовлечение руководителей по всем функциональным направлениям.
2. Углубленное изучение тенденций развития и факторов успеха на рынке. Необходимо выделить время и людей для выполнения данного исследования.
3. Прогнозирование финансово-экономических результатов и построение финансовой модели. Финансовая модель должна быть увязана с существующей отчетностью и системой бюджетирования.
4. Разработка стратегических целей и контрольных показателей, отражающих достижение заявленных приоритетов. Цели и контрольные показатели должны стать основой для формирования систем управленческой отчетности и мотивации в будущем.

Если резюмировать, то над разработкой стратегии в проектом режиме должна трудиться команда из трех-пяти человек, и постоянно в их работу должны вовлекаться ключевые руководители по функциональным направлениям. В среднем, стратегия компании разрабатывается от двух до четырех месяцев.

Какие вызовы стоят перед бизнесом в настоящее время?

В.С.: В связи с международными обстоятельствами в России в последние несколько лет реализовывалась политика импортозамещения. С точки зрения государственной поддержки приоритет отдавался тем проектам, которые ориентировались на замещение импортной продукции. Россияне стали более охотно потреблять отечественную продукцию. Импортозамещение позволяет компаниям набрать необходимые обороты и увереннее чувствовать себя на рынке. Дальнейшее развитие связано исключительно с экспортом. Перед российскими компаниями стоят все те же вызовы, что и перед международными.

С одной стороны, мировая экономика растет. Поэтому есть определенный потенциал по развитию сырьевой промышленности, химии, пищевой промышленности, сектора потребительских товаров. С другой стороны, начинаются торговые войны, которые затрагивают отдельные сектора обрабатывающей промышленности, например, металлургию.

Компаниям необходимо понять:

1. Какова конкурентоспособность производимой продукции?
2. Каким образом можно увеличить выручку компании за счет развития экспорта, в какие страны следует поставлять свою продукцию?
3. Каким образом нужно позиционировать свою компанию и продукцию на международной арене?
4. Как выстроить стратегию своего развития с учетом существующих регуляторной и институциональной сред в России и за рубежом?

Каков средний срок жизни стратегии?

В.С.: Как правило, корпоративная стратегия разрабатывается на срок от пяти до семи лет. Стратегия – это не статичный документ. Необходимо выделять время и ресурсы для того, чтобы ежегодно уточнять параметры развития рынков и принимать решения о целесообразности внесения корректировок в стратегический документ, изменении заложенных предпосылок. Процесс стратегического планирования не должен останавливаться.

Помимо документа стратегии в компании должны быть выстроены процессы таким образом, чтобы этот документ претворялся в жизнь. Внедрению положений, заложенных в стратегии, способствует разработка системы целей и контрольных показателей, разработка организационной структуры и совершенствование процессов.

Чем должен заканчиваться документ по разработке стратегии? В заключительном разделе стратегического документа должна быть приведена карта дерева целей и контрольных показателей, которые обоснованы, амбициозны и разделяемы сотрудниками. Это необходимо для того, чтобы каждый сотрудник понимал, куда стремится компания, и каких целей ожидают акционеры. Карта дерева целей и контрольных показателей может стать инструментом диалога между менеджментом и акционерами, а также между менеджментом и руководителями среднего звена при выстраивании всех 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 стратегических целей, должно приниматься решение о корректировке организационной структуры, о перераспределении ответственности за бизнес-процессы. Это все называется процессом стратегического управления – когда создается система, которая за счет предоставления информации о выполнении контрольных показателей, позволяет принимать правильные управленческие решения по корректировке стратегии или внедрению новых механизмов управления в компании.

Владимир, Вы сказали, что бизнесу необходимо создать предпосылки для работы стратегии. Кто должен осуществлять контроль за разработкой стратегии внутри Компании?

В.С.: Нужно разделять контроль за процессом разработки стратегии и контроль за реализацией стратегии. Что касается разработки стратегии, то это деятельность носит исключительно проектный характер. Может быть собрана команда из трех-пяти человек, и в проектом режиме разработан стратегический документ. Гораздо важнее, чтобы потом была выстроена работа по контролю за реализацией стратегии и выполнению поставленных стратегических целей. Необходимо наличие обратной связи о том, как реализуется стратегия. Эта обязанность может быть закреплена за советником генерального директора, который 100% своего времени будет заниматься исключительно мониторингом показателей и декомпозицией этих показателей. Это может быть отдельное подразделение Департамента стратегического развития, в котором контролем за выполнением показателей занимаются несколько сотрудников в зависимости от масштаба компании. Деятельность по контролю должна быть постоянна.

Что делать тем компаниям, у которых нет собственных ресурсов на разработку стратегии?

В.С.: Возможны два варианта. Первый вариант – нанять сотрудников, второй вариант – пригласить консультантов.

Нанимать сотрудников можно либо на постоянную работу, либо на позицию фриланс-консультантов. Подбор сотрудника сопряжен с определенными затратами. Необходимо 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 загрузку таких сотрудников. Привлечение консалтинговых компаний является грамотной

альтернативой. Если аккуратно посчитать затраты на постоянных сотрудников с учетом налогов, офисных платежей, социального пакета на длительный период, может выясниться, что консалтинговые компании привлечь не дороже, чем нанимать постоянных сотрудников. Кроме того, привлечение консалтинговых компаний позволяет оперативно получить знания и компетенции, востребованные конкретной компанией в данный момент, а не ждать, пока на рынке появится кандидат, способный ответить на стратегические вопросы, волнующие менеджмент компании.

По каким критериям бизнес может выбирать консалтинговые компании?

В.С.: Для начала я хотел бы уточнить, что в России существует очень много различных компаний, которые называют себя «консультантами». Есть консультанты по маркетингу, консультанты по бизнес-процессам, консультанты в области информационных технологий. Наконец, есть такое понятие «стратегические консультанты». Наша консалтинговая компания относится именно к этой категории. Стратегические консультанты – это компании, которые оказывают услуги по разработке стратегий, но не только. Они помогают совершенствовать систему управления, оптимизировать процессы, могут написать бизнес-планы, провести обучение, выстроить стратегию продвижения. Почему же они называются «стратегическими консультантами» и в чем их отличие от «узких» специалистов в соответствующих областях? В компаниях, занимающихся стратегическим консультированием, работают люди, обладающие навыками структурирования и решения проблем «с позиций первых лиц компании». Мы с вами знаем, что логика принятия решений на верхнем уровне и на операционном уровне несколько разная. Так вот, стратегические консультанты смотрят на все вопросы развития компании с позиции собственников или руководителей. Они могут не обладать специфическими знаниями в каких-то информационных системах, не разбираться в тонкостях технологических процессов, не обладать психологическим образованием для того, чтобы консультировать компании в области кадровой политики. Их задача заключается в том, чтобы организовать работу и сформировать команду проекта таким

образом, чтобы она смогла 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 эксперты, а стоимость проекта у них, как правило, не опускается ниже 1 млн. долл. США. Есть и третья группа консультантов – «Аудиторская четверка». Это - PWC, Deloitte Touche Tohmatsu, E&Y, KPMG. Данные консультанты, как правило, предлагают клиентам более низкие ставки по сравнению с компаниями «Большой тройки», но при этом стратегический консалтинг не является у них приоритетным направлением. Свой основной доход они получают за счет аудита, услуг по налоговому и финансовому консультированию.

Наша компания конкурирует, в первую очередь, с консалтинговыми подразделениями «Аудиторской четверки». У нас цены сопоставимы. В каждом конкретном конкурсе выбор между нами и ими идет с точки зрения квалификации команды, и с точки зрения тех результатов, которые хочет получить Клиент. Зачастую мы реализуем совместные проекты с компаниями из «Большой тройки». Это происходит в тех случаях, когда Клиенту необходимо отразить «российскую специфику» или, если Клиент хочет, например, сэкономить на внедрении стратегических рекомендаций.

Какие вопросы должен поставить себе Клиент для того, чтобы, скажем, в конкурсе принять решение о выборе консультанта?

1. На каких рынках собирается работать компания: российских или международных (развитых или развивающихся) рынках? 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 предлагаемая команда консалтинговой компании, которая будет участвовать в разработке стратегического документа? Дело в том, что, когда приходят иностранные консультанты к Клиенту, часто говорится, что к

реализации проекта будут привлечены ведущие эксперты, будет использована международная практика. Не всегда так происходит. На проекте, в первую очередь, работают те люди, которые заявлены в коммерческом предложении. Поэтому Клиенту нужно обязательно посмотреть на партнера и руководителя проекта, которые будут вести проект, а также на проектную команду, и понять, соответствует опыт заявленной команды потребностям Клиента или не соответствует, внушает партнер Вам доверие или нет. Любая компания отвечает за результаты своим брендом, и, скорее всего, если что-то в проекте пойдет не так, можно рассчитывать на замену консультанта команды. Но все равно костяк команды, как правило, сохраняется на протяжении всего проекта.

4. Насколько партнер и команда консалтинговой компании готовы участвовать во внедрении представленных рекомендаций? Не все консультанты готовы реализовывать разработанные рекомендации. Во-первых, это может дорого стоить. Во-вторых, у компании могут отсутствовать компетенции. Наша компания готова участвовать в реализации разработанных решений.
5. Каков бюджет на привлечение консультантов? Как я уже сказал, привлечение зарубежных консультантов может стоить довольно дорого, и не всегда это оправдано.

У стратегических консультантов, зачастую, набор услуг одинаков и, при этом, ограничен набор отраслей, в которых они работают? Например, потенциальному Клиенту понравился консультант, у которого сильный вид услуг по разработке стратегии, но нет опыта работы в данной отрасли. Стоит ли обращать внимание на такого консультанта?

В.С.: Хороший вопрос. Критичность отраслевых навыков в различных проектах разная. Например, для проектов по организационным структурам, реинжинирингу бизнес-процессов отраслевая специфика не так критична. Здесь нужно смотреть на опыт реализации подобных функциональных проектов, поскольку, методология более-менее стройная, и специфику той или иной отрасли можно учесть уже в проекте.

Если говорить про стратегические проекты, то здесь определенный отраслевой опыт необходим. При этом, можно выделить несколько групп.

1. **Промышленные предприятия.** Если у команды консультанта есть опыт работы с промышленными предприятиями, то можно с большой долей уверенности сказать, что команда справится с новой для себя отраслью в секторе промышленных товаров.
2. **Производство и дистрибуция потребительских товаров (FMCG).** Специфика данного сектора связана с маркетинговой составляющей, где нужно анализировать поведение потребителей. Не каждый консультант, обладающий опытом по разработке стратегии промышленных предприятий, справится с разработкой стратегии для компании, которая выпускает, скажем, продукты питания.
3. **Ретейл.** В ретейле есть много нюансов. Это не производство. Здесь необходимо владеть терминологией, понимать, как организованы процессы в торговых сетях. Новым направлением в данном секторе является big data. От консультанта может потребоваться проанализировать большой массив данных для того, чтобы сделать выводы и рекомендации относительно продаж различных категорий продукции.
4. **Добывающий сектор.** Для этой группы специфика более-менее однотипна и можно брать команду, которая обладает опытом реализации проектов в любых сегментах этого направления.
5. **Государственный сектор.** К разработке региональных программ, проектов государственных программ тех или иных отраслей нужно привлекать консультантов, у которых есть опыт работы с органами власти на федеральном и региональном уровне.
6. **ИТ-сектор.** Даже крупные зарубежные консультанты внедряют у себя ИТ-практики, так как консультирование компаний, которые занимаются, например, электронной коммерцией, продвижением каких-либо услуг, виртуальным пространством, требуют специализированных навыков в этом направлении.

Владимир, Вы руководите консалтинговой компанией с более чем десятилетней историей. Скажите, пожалуйста, на каких принципах Вы строите работу компании, и за счет чего Вам удалось сохранить статус лидера в среднем ценовом сегменте?

В.С.: В компании SBS Consulting работает около 40 человек. Это небольшая компания, сопоставимая по численности с российскими подразделениями зарубежных компаний. Мы не стремимся проводить агрессивную PR-политику. Это накладывает определенную специфику. Мы стараемся работать с нашими Клиентами максимально на результат. Мы прекрасно понимаем, что наши последующие продажи в части консалтинговых услуг зависят во многом от того, насколько качественно мы сделаем первые проекты. Мы дорожим Клиентами и стараемся делать так, чтобы любые наши проекты были для Клиентов полезными. Автоматически это привело к определенным конкурентным преимуществам, о которых я могу сказать:

- 1. Наличие ряда секторов, которыми управляют профессионалы.** В специфике этих секторов мы разбираемся и понимаем, какую ценность можем предложить Клиентам, помимо общего анализа тенденций. Речь идет о строительстве, машиностроении (тяжелое, энергетическое, нефтегазовое, станкостроение, авиастроение), легкой промышленности и нефтегазовой отрасли.
- 2. Мы ориентированы на внедрение наших рекомендаций.** Поскольку у нас ценник ниже, чем у компаний «Большой тройки» и сопоставим с компаниями «Аудиторской четверки», нас часто приглашают на поддержку внедрения разработанных нами стратегических решений. Этим прикладным направлением мы дорожим.
- 3. Наш опыт работы с органами власти.** Мы прекрасно понимаем, что происходит в России с точки зрения нормативно-правового регулирования, какие инициативы реализуют наши федеральные министерства для поддержки промышленности и других секторов экономики, какие меры предпринимаются

для государственной поддержки экспортной составляющей. Поэтому те компании, которые планируют выстраивать свое развитие в партнерстве с органами государственной власти, часто обращаются к нам.



SBS Consulting

Россия, Москва
2-й Казачий переулок д.11 стр.1

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