

## ГЛАВА 4

# ПЕРСПЕКТИВЫ КОНСАЛТИНГА

Теперь, когда вы больше узнали о такой сфере деятельности, как консалтинг, поняли характер этой работы и стиль жизни, мы хотели бы познакомить вас с ведущими профессионалами в этой области — с консультантами и стратегами. Они сами расскажут вам о своей работе. В данной главе представлены несколько эссе, в которых о профессии консультанта говорят люди, знающие ее изнутри. Мы старались, чтобы в этих работах учитывались ваши интересы, чтобы они касались тех вопросов, на которые вы, вероятно, пытаетесь сейчас найти ответы, и на которые в свое время приходилось отвечать самим авторам. Речь идет, например, о следующих широко распространенных вопросах.

- Можно ли сделать карьеру в консалтинге?
- В какой фирме лучше работать — в большой или маленькой?
- Что такое “внутренний консалтинг”?
- Какой вид консалтинга подойдет мне — общий или узкоспециализированный?
- Что такое некоммерческий консалтинг? Консалтинг для государственного сектора?
- Какова связь между консалтингом и венчурным капиталом?
- Чем занимаются консультанты после того, как уходят из консалтинга?

В каждом эссе отображен личный опыт автора. Вы найдете множество полезных советов и сможете взглянуть на эту профессию с разных точек зрения. Во время чтения подумайте, почему наши авторы выбрали профессию консультанта, в чем они видят ее трудности, а в чем преимущества. Попробуйте представить себя на их месте. Это поможет разобраться в разных отраслях промышленности и в тех практических сферах, где вы сами могли бы стать консультантом. Согласны ли вы с мнением, что консультанты общего профиля более эффективны, чем консультанты с узкой специализацией? Вы предпочтете внести свой вклад в развитие коммерческих компаний или работать для выполнения миссии некоммерческих организаций? Прочитав эти статьи, вы лучше поймете собственные интересы и сможете сосредоточиться на поисках работы в тех консалтинговых фирмах и практических сферах деятельности, которые покажутся вам наиболее привлекательными.

Мы распределили статьи по шести разделам, чтобы было удобнее выбирать интересные для себя работы.

### 1. Профессия консультанта

Гари Нельсон (Gary Neilson) “Работа консультанта”, *Booz • Allen & Hamilton*.

2. Стратегическое мышление и инновации в консалтинге

Барри Нейлбафф (Barry Nalebuff) “Бизнес-стратегия и консалтинг: взгляд теоретика на практику и практика на теорию”, *Йельская школа менеджмента*.

Джордж Сток-мл. (George Stalk Jr.) “Инновации в консалтинге”, *Boston Consulting Group*.

Чарльз П. Хобан (Charles P. Hoban) “Стратегия роста, ориентированная на потребителя”, *Mercer Management Consulting*.

3. Альтернативные подходы к консалтингу

Пол Смит (Paul Smith) “Консалтинг общего направления: стратегическое значение устранения отраслевых барьеров”, *Bain & Company*.

Эллен Мак-Джини (Ellen McGeeney) “Выбор фирмы: малая или большая”, *Braun Consulting*.

Кэтрин Арнольд (Catherine Arnold) “Внутренний консалтинг в стратегическом планировании”, *Sandford C. Bernstein*.

4. Сферы консалтинга

Арун Майра (Arun Maira) “Консалтинг по управлению изменениями”, *Arthur D. Little*.

Руди Пурье (Rudy Puryear) “Консалтинг в информационных технологиях”, *Accenture*.

Брюс Келли (Bruce Kelley) “Эволюция консалтинга по проблемам медицинского страхования”, *Watson Wyatt Worldwide*.

Лора Фрибеарн-Смит (Laura Freebairn-Smith) “Консалтинг для некоммерческих организаций”, *Good Work Associates*.

Брайан Марроу (Brian Murrow) “Консалтинг для государственных и некоммерческих организаций”, *PricewaterhouseCoopers*.

5. Консалтинг в электронном бизнесе

Джозеф Б. Фуллер (Joseph B. Fuller) “Консалтинг в мире электронного бизнеса”, *Monitor Company*.

Глен Корнетт (Glenn Cornett) “Цифровой консалтинг”, *Razorfish*.

6. Карьера после консалтинга

Эндрю Л. Бассер и Джеффри С. Эделман (Andrew L. Busser, Jeffrey S. Edelman) “Консалтинг и венчурный капитал”, *Wilkerson Partners LLC*.

Айлин М. Серра (Eileen M. Serra) “Жизнь после консалтинга”, *McKinsey & Company (Emeritus)*.

Подборка статей дает представление о карьере и перспективах ведущих консультантов и стратегов. Эти эссе посвящены самым разным темам, но можно заметить несколько похожих мыслей, которые пронизывают все работы, раскрывая основные преимущества и сложности консалтинга. Предлагаем вам войти в мир размышлений и опыта каждого из авторов.

! "#\$% " &\$ ' ( ) \* + % " ' % "

**ГАРИ НЕЛЬСОН**

**Booz•Allen & Hamilton**

Гари Нельсон занимает пост старшего вице-президента в компании *Booz•Allen & Hamilton* и руководит отделом трансформации и организации. Двадцать лет работы в этой фирме он занимался проектированием и организацией бизнес-процессов, повышением производительности и управлением изменениями. В компании *Booz•Allen & Hamilton* Нельсон возглавлял разработку таких организационных стратегий, как “Создание экономичной продукции”, “Создание высокоэффективной организации... Как с помощью организационной структуры заставить стратегию работать”, а также “Теория “П””: создание действенной организации с помощью персонала и бизнес-процессов”. До сотрудничества в *Booz•Allen* Гари Нельсон работал в финансовом отделе *IBM Corporation*. Кроме того, он три года был дипломированным бухгалтером в *Arthur Young & Company*. Гари Нельсон получил степень бакалавра по бухгалтерии в Кингз колледже и степень MBA по финансам в Высшей школе бизнеса Колумбийского университета. И в колледже, и в университете он был лучшим выпускником на своем курсе.

Я начал работать консультантом во время учебы в Колумбийском университете, так как консалтинг напоминал мне бизнес-школу — возможность работать над самыми сложными и самыми важными проблемами бизнеса и организации. Но при этом существовало фундаментальное отличие: в роли консультанта я должен был действовать “по-настоящему”, т.е. сотрудничать с реальными компаниями. Здесь ставки выше и давление сильнее, так как сюда вовлечены реальные люди и реальный капитал, однако и интеллектуальная, и материальная отдача ощутимее. Прошло восемнадцать лет, но для меня эта профессия осталась такой же привлекательной.

Время, в котором мы живем, можно считать периодом кардинальных перемен. Его можно назвать веком глобализации, веком информации или веком знаний. Мир бизнеса не должен находиться в стороне, предоставляя истории самой определить, что же происходит на самом деле. Слишком многое поставлено на карту. Кто-то должен понять эти изменения с точки зрения логического мышления и найти способ направить эту бушующую силу в полезное русло. Здесь заканчивается теория и начинается практика, и здесь же начинается работа консультанта.

## **КОНСУЛЬТАНТЫ РЕШАЮТ ПРОБЛЕМЫ**

Компании не привлекают консультантов для решения простых проблем. Хотя консультант всегда остается в тени, ему приятно видеть результаты своей работы во второй колонке *Wall Street Journal*, где обычно пишут о компаниях, внедривших самые передовые методы работы. Слава клиентов — это еще один стимул для нашей работы.

Мы — внешние, и при этом очень дорогие специалисты. И если мы делаем то же самое, с чем сотрудники компании могут справиться самостоятельно, или даем традиционные советы, которые только подтверждают мнение руководства, то наша работа теряет всякий смысл. Мы должны точно знать, о чем говорим, уверенно излагать свои мысли и использовать весь свой опыт, чтобы решить проблемы клиента быстро и эффективно. Наша концептуальная основа и основополагающие принципы дают готовые стандарты, которые можно применить в каждой новой ситуации и быстро ее оценить. У нас есть проверенные методы работы, и мы понимаем, что такое самая лучшая практика.

Здесь нет ничего общего со стандартизированным подходом, который сейчас подвергается серьезной критике. С каждым клиентом мы работаем индивидуально. И хотя в деталях любая ситуация уникальна, в ней всегда можно найти что-то похожее на другие проекты. Однако наша модель динамична. В каждом проекте мы учимся чему-то новому. Мы постоянно оттачиваем наши умения, совершенствуем инструменты и расширяем свою деятельность.

Клиенты нанимают тех консультантов, которые уже разрешали проблемы раньше и потому могут помочь справиться с трудностями в самые короткие сроки. Давно прошли те времена, когда компания могла гордиться своей корпоративной культурой и особыми методами работы и ни на что больше не обращать внимания. Сейчас для этого конкуренция слишком жесткая.

Допустим, вы должны согласовать маршруты одной авиакомпании с маршрутами другой к определенной дате через несколько месяцев. Для этого вам не нужно заново изобретать самолет — вы должны выполнить свою задачу. Такой проект требует от консультанта стратегического и одновременно в высшей степени практического видения ситуации. Нужно найти такое решение, которое будет работать. Консультант должен знать принципы логистики, чтобы решить такие вопросы, как продажа билетов и предоставление самолетов в тот момент, когда пассажирам удобно отправляться в путь. Но, кроме того, он должен быть уверен, что у организации достаточно ресурсов для этого, т.е. что она сможет составить расписание, провести соответствующую маркетинговую кампанию, у нее будет достаточное количество персонала, она правильно выполнит рабочие операции и соответствующее техническое обслуживание. Как правило, у клиентов такие ресурсы в изобилии, но для того чтобы безболезненно “растянуть” их на еще большую организацию, требуется помощь экспертов, которые знакомы с подобными ситуациями и знают, как это делается. Такими экспертами и являются консультанты.

## **ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ КОНСУЛЬТАНТА**

По мере того как я приобретал профессиональный опыт, мои приоритеты в работе менялись. В начале карьеры я занимался, в основном, анализом и сбором фактов. Результатом моей работы была тщательно подготовленная формальная презентация данных и анализ, после которых следовали рекомендации для руководства. Часто эти встречи с клиентами продолжались несколько часов и давали неплохую пищу для ума. И чем громче был спор, тем больший успех имела презентация. По крайней мере, так мне казалось, поскольку это означало, что мы действительно ломаем привычные стереотипы.

Конечно, реализация — это совсем другое. Если из ваших рекомендаций следует, что необходимо осуществить крупные инвестиции или радикально изменить стиль управления и методологию, то клиент должен соответствующим образом распределить капитал и направить все усилия на изменения. В основе многих неудач корпоративной реструктуризации лежит несогласованность между целью и способом ее достижения.

Сейчас сбор фактов и анализ по-прежнему очень важны для консалтинга. Но теперь от нас требуется более тесное сотрудничество с клиентом на протяжении всего проекта. Мы работаем с командой компании клиента, которую специально назначает высшее руководство и с которой мы должны не просто найти причину проблемы и способы ее решения, но и сформулировать план реализации. Конечный результат — это не наша презентация, это их презентация. Вся программа основана не только на наших оценках как “внешних экспертов”, но также на убежденности сотрудников компании в правильности этих оценок.

Я уверен, что лучшие консультанты — это те, которые помогают клиентам действовать. Они направляют их, проводят “мозговую атаку”, но прежде всего учат их думать самостоятельно и решать проблемы без посторонней помощи. Консультанты считают, что лучше научить человека рыбачить, чем дать ему уже готовую рыбу.

## **ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ КОМПАНИЙ**

Такой вид консалтинга идеально соответствует потребностям молодой компании с маленьким штатом, которая очень непохожа на те, что были несколько лет назад. В компании нового типа старшее руководство должно оправдывать свое существование тем, что, наряду с расширением сферы деятельности предприятия, повышалась бы и его ценность. Для достижения таких целей руководство молодых компаний чаще всего не создает новый корпоративный отдел, а использует внешние источники, такие как аутсорсинг, стратегические альянсы или партнерство поставщиков. Консультанты по управлению отлично вписываются в такую схему.

Чтобы успеть за изменениями бизнес-среды, необходимо обладать большой гибкостью. Вам по характеру должна подходить планомерная работа, требующая прочной теоретической и методологической основы, но при этом нужно оставаться открытым для новых идей. Я удивляюсь, когда студент на собеседовании заявляет, что хочет быть партнером. Я спрашиваю себя: “Откуда он знает? Как он может быть так уверен?” На заре своей деятельности у меня не было такого ясного представления о своем будущем. Я хотел учиться всему, что только можно было узнать, и потом иметь возможность выбрать что-то другое. Однако получилось так, что я на самом деле стал партнером, но лишь потому, что в этой отрасли трудности и возможности каждый раз новые. Отрасль изменилась, и мне хочется думать, что вместе с ней изменился и я.

## **ВЫВОДЫ**

В завершение мне хотелось бы сделать одно замечание личного характера. В начале своей карьеры я работал по пятнадцать часов в день шесть, а то и семь

дней в неделю. Потом я познакомился с девушкой и женился на ней. Я мог и дальше работать так же много или же постараться изменить свой график для личной жизни. Вы удивитесь, когда сами поймете, насколько эффективней может стать ваша работа, когда меняются стимулы. Конечно же, все равно иногда рабочий график очень напряжен или приходится проводить уйму времени в дороге. Но теперь в моем календаре четко отмечены выходные (раньше для меня их почти не существовало), а когда стрелка на часах приближается к 18:00 в пятницу вечером, то я понимаю, что мой рабочий день закончился.

Также хочется добавить, что в молодости — до того, как я начал ограничивать свое рабочее время, — мне больше нравилось работать с людьми, у которых была какая-то жизнь вне консалтинга, чем с такими же трудоголиками, как я сам. Равновесие в жизни — это не просто вопрос личного выбора, это необходимо для бизнеса. Если вы работаете слишком упорно, то творческий запал начинает угасать, а эффективность снижаться. Вы не сможете создать сильную рабочую команду, если будете изматывать своих помощников и партнеров. Каждая фирма, которая помогает клиентам учиться и меняться, должна сама уметь узнавать что-то новое.

Наступили иные времена, когда ценятся нестандартное мышление и открытость для новых идей, — время обучения, фантазии и настойчивости. Все это очень нужно компаниям, которые обращаются к нам, и людям, которые от них зависят. События в истории бизнеса, как и во всех остальных аспектах истории, кажутся четкими и неизбежными только тогда, когда мы оглядываемся в прошлое. Но на эти события можно влиять и изменять их к лучшему. В этом и заключается работа консультанта.



, \$ - '\$ \* . (/0 \* "%+ & "1+01) 2 & \$ ' (" \* % . '30?

**БИЛЛ МАТАССОНИ**

***MCKINSEY & COMPANY***

В компании *McKinsey* Билл Матассони занимает пост директора по связям. Он несет ответственность за внешние и внутренние связи, включая несколько важнейших систем компании, которые предназначены для обмена знаниями между консультантами. Матассони начал работать в *McKinsey* в 1980 году, а в 1982 его избрали партнером. Билл Матассони получил образование в Гарвардском колледже, где получил степень бакалавра гуманитарных наук в 1968 году, а затем учился в Гарвардской школе бизнеса, по окончании которой получил степень MBA в 1975 году.

Для молодых специалистов консалтинговый бизнес может стать идеальным началом карьерного роста. Но реальность такова, что через несколько лет многие

### МОЖНО ЛИ СДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ В КОНСАЛТИНГЕ?

сотрудники покидают консалтинговые компании и начинают работать на самых разных должностях в других сферах. Лишь некоторые остаются в консалтинге настолько долго, чтобы продвинуться больше чем на одну ступень по служебной лестнице, и еще меньше тех, кому впоследствии предлагают стать владельцами этих фирм. Консалтинг помогает специалистам в предельно короткие сроки получить бесценный опыт и обрести гибкость мышления. Это идеальная возможность для профессионального развития, но сделать здесь карьеру очень трудно.

персонала, навыков и знаний, то, в конце концов, все решает именно качество персонала. В миссии многих консалтинговых фирм подчеркивается стремление не только оказывать влияние, но и привлекать самых лучших людей и помогать им развиваться. Так обстоят дела в *McKinsey & Company*, где мы часто повторяем: “Сначала вас ценят за то, что вы делаете, затем за то, что вы знаете, и в конце концов за то, кто вы есть”.

Для человека, который хочет стать консультантом, вывод напрашивается сам собой. Если вы желаете расширить свои знания, присмотритесь к тем фирмам, которые имеют опыт в разработке обучающего материала и в исследованиях. Постарайтесь узнать, как часто они публикуют свои работы и кто их авторы. Если вы желаете развивать аналитические способности и умение работать с людьми, проанализируйте подход компании к развитию персонала и к ежедневной работе: что для компании главное — сам процесс или решение проблемы? Как часто ведется работа в командах, присутствуют ли в составе команды сотрудники компании-клиента? Есть ли у этих фирм формальные системы повышения квалификации? Чтобы получить правильное представление о тех навыках, которые действительно важны для данной компании, попросите показать вам полный список новых партнеров начиная с предыдущего года (а не тот, который печатают в рекламных брошюрах, предназначенных для найма новых сотрудников). Он поможет вам понять, какие знания и опыт ценит компания.

Расспросите об отношении к персоналу. Будет ли у вас возможность сразу же проявить способности лидера? Какие роли вам поручат в работе с клиентами? Каких клиентов обслуживает данная фирма, и по каким критериям руководство анализирует личные характеристики потенциальных клиентов? Проще говоря, будет ли у вас возможность работать рядом с настоящими лидерами? Участвуют ли новички в организации новых отделов и филиалов? Поскольку эти начинания носят предпринимательский характер, они открывают огромные возможности для личного развития. Может быть, самым верным критерием отношения компании к развитию персонала станет информация о том, какие должности занимают ее консультанты после ухода из данной организации. Работают ли они на высоких должностях в бизнесе, в государственных органах управления или в сфере образования?

## **КАТАЛИЗАТОР ПЕРЕМЕН**

Во многих консалтинговых фирмах сотрудники имеют возможность развиваться во всех аспектах, которые мы только что рассмотрели. Это и делает данную профессию столь привлекательной, хотя в последние годы можно было наблюдать негативную реакцию на то, что она нравится слишком многим людям. Некоторые критики волнуются, что американский бизнес и американское общество не получают должного обслуживания в реальном секторе, так как в консалтинг переходят слишком много талантливых специалистов из высших учебных заведений. Это не совсем справедливое утверждение. Консалтинг действительно готовит успешных и влиятельных лидеров. Однако с этим не согласны некоторые наблюдатели, которые уверены, что консультанты не занимаются реализацией, они только изучают факты, дают теоретические ответы

## МОЖНО ЛИ СДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ В КОНСАЛТИНГЕ?

и затем уходят со сцены. Таким образом, они делают вывод, что консалтинг не готовит профессионалов для работы в реальном мире. Но что же они имеют в виду под словом “реализация”?

- Может быть, это разработка детального плана изменений в структуре, системах, в кадровой политике и в других важнейших аспектах организации, а также подготовка графика для выполнения этого плана? Консультанты эту задачу выполняют.
- Может быть, они имеют в виду помощь руководству в освещении ситуации с разных точек зрения и ее понимании, а также в определении факторов, которые будут создавать наивысшую ценность в дальнейшем? Консультанты эту задачу выполняют.
- Может быть, это эксперименты с новыми методами работы на “передовой” или создание прототипов для новых бизнес-моделей? Консультанты эту задачу выполняют.
- Может быть, это теоретическая и практическая помощь клиенту на протяжении всего процесса перемен? Некоторые консультанты так и поступают, но это не всегда правильно.
- Может быть, они хотят, чтобы консультанты управляли компанией клиента вместо него и взяли на себя ответственность, которая возложена на руководство? Этого консультанты не делают, и это не входит в их обязанности.

Таким образом, консультанты занимаются многими аспектами реализации, а самые лучшие из них, как и их клиенты, не могут позволить себе просто отойти в сторону и наблюдать. Рассел Акофф (Russel Ackoff), великий стратег, однажды написал:

Менеджеры не сталкиваются с проблемами, каждая из которых существует сама по себе. Им приходится действовать в динамичной ситуации, которая состоит из сложных систем меняющихся проблем, связанных друг с другом. Я называю такую ситуацию путаницей. Проблемы — это обобщения, которые извлекаются из путаницы с помощью анализа, они относятся к путанице так же, как атомы относятся к молекулярной структуре организма. Менеджеры не решают проблемы, они управляют путаницами<sup>1</sup>.

Консультанты по управлению тоже сталкиваются с путаницами, неопределенность и беспорядок которых дают прекрасную возможность помогать клиенту и развиваться самому. Я не хочу сказать, что консультанты всегда дают практические ответы, наоборот, часто они грешат тем, что излагают бесполезные красивые теоретические решения. В своих высказываниях об исследованиях производственных операций, Акофф сетует на то, что они стали синонимом математических моделей и алгоритмов и перестали “формулировать и решать проблемы управления, а также поддерживать достигнутый результат

---

<sup>1</sup>Источник. Donald A. Shün, *The Reflective Practitioner, How Professionals Think in Action*, (New York: Basic Books, 1982).

в беспокойной бизнес-среде”<sup>2</sup>. Даже консалтинг 1980-х годов заслуживает этой критики, а подумайте, насколько сложнее задачи, которые приходится решать менеджерам сегодня. Ситуации быстро меняются, а проблемы взаимосвязаны, со временем становится все труднее определить причину и следствие. В таких условиях необходимо то, что Шон (Shün) и Акофф называют “синтетическим умением проектировать желаемое будущее и находить пути его реализации”<sup>3</sup>.

## ЛИЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Помогать клиентам проектировать и изобретать — это и есть суть консалтинга в самом лучшем его проявлении. Вы можете быть правы, но этого мало, — вы должны победить. Ваша задача помочь клиенту добиться успеха превращается из профессиональной обязанности в вашу личную цель. С такой точки зрения консалтинг представляется очень благородной деятельностью, независимо от особенностей конкретного проекта и его задач. Например, вы помогаете клиенту разработать чудесный продукт, который будет продаваться во всем мире; или помогаете компании в Канзасе либо Иркутске оставаться независимой и конкурентоспособной; или содействуете восстановлению экономики города Глазго; или помогаете государственным политикам понять, как создаются новые рабочие места.

Какой бы ни была задача, если вы видите перед собой благородную цель, то все те качества, которые вы стремитесь развивать в себе, — лидерство, доверие, знания и умения — появятся сами по себе. И каждый год, когда вы будете спрашивать себя: “Стоит ли продолжать заниматься этим?”, — ответ будет утвердительным. Но если эта цель отсутствует, то вы, видимо, провели уже достаточно времени в консалтинге и можете ответить отрицательно. Значит, пришло время идти дальше.



4.5'0(-(%1"%03.6 . &\$' ("\*%.'3: 253\*6/ %0\$10%.&"  
'" 71"&%.&) . 71"&%.&" '" %0\$1.8

### БАРРИ НЕЙЛБАФФ

9 : ; <=>?@ A>B; ? , :C:DE , :CF?

Барри Нейлбафф, профессор Йельской школы менеджмента; получил ученые степени по экономике и математике в Массачусетском технологическом университете, который окончил в 1980 году. Два года спустя он получил звание доктора

<sup>2</sup> *Источник.* Donald A. Shün, *The Reflective Practitioner, How Professionals Think in Action*, (New York: Basic Books, 1982).

<sup>3</sup> *Источник.* Donald A. Shün, *The Reflective Practitioner, How Professionals Think in Action*, (New York: Basic Books, 1982).

## МОЖНО ЛИ СДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ В КОНСАЛТИНГЕ?

экономических наук в Оксфордском университете, а также премию Джорджа Вебба Медли (George Webb Medley) за диссертацию. До того как начать преподавать в Йеле, он был младшим научным сотрудником Гарвардского научного общества, а затем доцентом в Университете Принстона. Совместно с профессором этого университета Авинашем Дикситом (Avinash Dixit) Нейлбафф написал книгу *Стратегическое мышление: конкурентное преимущество в бизнесе, политике и жизни*, а в соавторстве с профессором Гарвардской школы бизнеса Адамом Бранденбургером (Adam Brandenburger) выпустил еще одну работу — *Сотрудничество конкурентов (Co-opetition)*. Со своими бывшими студентами Нейлбафф основал две компании — *Honest Tea* и *SplitTheDifference.com*.

Думаю, вы согласитесь, что теория бизнеса не только полезна для вас, но даже бесценна. Как ученый я уверен, что нет ничего важнее, чем обнаружить истину. Но в “реальном мире” дела обстоят по-другому. Как консультант я считаю, что недостаточно найти правильный ответ, — его еще нужно реализовать. Я занимаюсь “теорией игр” и применяю ее к стратегии бизнеса. Но в данный момент я пишу о вашем будущем в консалтинге, поэтому должен быть внимательнее к своим словам. Я понимаю, что все мои идеи, какими бы правильными они ни были, ничего не стоят, если вы не станете их осуществлять. А значит, мне предстоит вас убедить.

## ТЕОРИЯ БИЗНЕСА

Профессор Гарвардской школы бизнеса Адам Бранденбургер любит повторять: “Нет ничего практичнее, чем хорошая теория”. Хорошей теории недостаточно, и в то же время это уже больше, чем все, что у вас есть. Недостаточно, потому что она не подсказывает людям, что нужно сделать, и больше, потому что помогает организовать то, что вы уже знаете, и понять, чему еще нужно учиться. При этом самый лучший способ заставить кого-либо осуществить ваши идеи — это помочь ему обнаружить эти идеи самостоятельно, т.е. почувствовать их своими собственными.

Вместе с Адамом Бранденбургером мы постарались развить теорию бизнеса в книге *“Сотрудничество конкурентов”* (Нью-Йорк, *Doubleday*, 1996). В ней изложен особый способ мышления в бизнесе — сквозь призму создания и удержания ценности. В основе лежит дуализм: создание ценности — это всегда процесс сотрудничества, а удержание ценности неизменно влечет за собой конкуренцию. Чтобы создать ценность, люди должны действовать сообща (этого невозможно достичь в изоляции) и понимать, что зависят друг от друга. Для создания ценности компания должна действовать заодно со своими клиентами, поставщиками, сотрудниками и многими другими участниками процесса. Именно так развиваются новые рынки и расширяются уже существующие.

Однако по мере того как пирог увеличивается, его нужно делить. Это и есть конкуренция. Компании соревнуются друг с другом за долю рынка; кроме того, клиенты и поставщики также стремятся получить свой кусок пирога. Поэтому суть бизнеса заключается в том, чтобы создать ценность и удержать ее. Для то-

#### ГЛАВА 4. ПЕРСПЕКТИВЫ КОНСАЛТИНГА

го чтобы лучше понять эту двойственность, обратимся к одной из основных концепций “теории игр” — идее добавленной ценности, согласно которой формула добавленной ценности имеет вид:

$$\begin{array}{l} \text{добавленная} \\ \text{ценность} \end{array} = \begin{array}{l} \text{вся ценность, созданная} \\ \text{с вашим участием в игре} \end{array} - \begin{array}{l} \text{вся ценность, созданная без} \\ \text{вашего участия в игре} \end{array}$$

В соответствии с “теорией игр”, в условиях свободной конкуренции каждый игрок получит только свою добавленную ценность в игре и не больше того. Поэтому добавленная ценность позволяет увидеть, кто имеет власть, а у кого ее нет, и помогает понять, как создается пирог и по какому принципу он делится. На первый взгляд это уравнение кажется простым, и даже слишком простым. Но простота эта обманчива.

Прежде всего необходимо заметить, что добавленная ценность — это аллоцентричная концепция (“allo” означает “другие” и противоположно “ego”, т.е. “я”). Здесь не спрашивается, что вы получите для себя, здесь спрашивается, что потеряют другие, если вы выйдете из игры. Она заставляет представить себе мир, где вас нет — не самое приятное задание, — и таким образом, помогает понять, *что* вы даете другим<sup>4</sup>.

Какова ваша добавленная ценность? Как вы ее создаете? И каким образом вы можете ее увеличить? Главный источник добавленной ценности — делать что-либо лучше или дешевле, чем другие, но

На новых рынках уделять внимание спутникам крайне важно. Без основных спутников самого рынка может и не существовать. Что касается уже устоявшихся рынков, то здесь роль спутников не настолько абсолютна, хотя они тоже очень важны. Как правило, на таких рынках дополняющие компоненты уже существуют, но ваш продукт может стать еще более привлекательным, если вы сделаете эти компоненты лучше, дешевле и представите их в большем количестве.

Наверное, ваши клиенты хорошо знают своих конкурентов, но вряд ли они особенно задумываются о своих спутниках, а именно о том, какие спутники отсутствуют. Даже самый лучший продукт может покрываться пылью на полке магазина до тех пор, пока не будут разработаны основные дополняющие компоненты. Нельзя бездумно надеяться, что рынок сам все отрегулирует и если дополняющих компонентов еще не существует, то они скоро появятся. Компании придется создать эти дополняющие продукты вместе с партнерами или, в крайнем случае, разработать их самостоятельно.

Говоря о спутниках, на ум прежде всего приходят компании, которые участвуют в современной информационной революции. Сейчас развивается новая система создания информации и обмена ею, и в ней есть множество дополняющих частей. Недостаточно разработать какую-то одну часть новой системы, компания должна одновременно учитывать все ее составляющие.

Эту идею прекрасно понимают в компании *Intel*, которая может служить примером для любого предприятия. Ее инженеры провели блестящую работу по созданию мощнейших компьютерных чипов и сейчас продолжают их совершенствовать. Но чип — это всего лишь часть намного более крупной системы, и часто вычислительные мощности компьютера значительно превышают требуемые для приложений, которыми мы обычно пользуемся. Вот почему недостаточно опередить конкурентов, также производящих чипы. Компания должна создать спрос на свою продукцию следующего поколения. Поэтому *Intel* постоянно ищет дополняющую продукцию: компьютерные видеоигры, видеоконференции онлайн и другие программы. Я пишу эту статью в 1998 году, и сейчас появилась новая технология, которая требует мощных процессоров, — распознавание голоса. Уверен, что *Intel* примет самое активное участие в продвижении этой технологии на рынок.

Понятие добавленной ценности также можно связать с другими известными концепциями бизнес-стратегии. Возьмем, к примеру, концепцию Майкла Портера о “конкурентных преимуществах”. Этот термин обозначает определенное действие или ряд действий, которые компания выполняет лучше или дешевле других. Если вы можете делать что-либо лучше или дешевле других, то без вашего участия в игре объем целого пирога значительно уменьшится.

Понятие добавленной ценности также прекрасно уживается с концепцией “ключевой компетенции”, которую ввели Хамэл и Прахалад (Hamel and Prahalad). Основную компетенцию можно рассматривать как источник добавленной ценности. Будет ли потеряна ценность, если вы со своей компетенцией выйдете из игры? Как при этом будут чувствовать себя другие игроки? Сколько ценности будет потеряно?

Понятие добавленной ценности позволяет взглянуть на мир с новой точки зрения. Традиционная экономика рассматривает структуру рынков как фиксированную, а людей в ней — как механизмы, реагирующие на определенные стимулы. Покупатели и продавцы считают, что товары и цены неизменны, и соответственно стараются оптимизировать производство и потребление. Традиционная экономика описывает процессы на устоявшихся, зрелых рынках, но не учитывает творческие способности людей, которые ищут новые методы взаимодействия друг с другом.

## ВЫВОДЫ

В “теории игр” ничто не постоянно. Экономика динамична и непрерывно развивается. Игроки создают новые рынки и выполняют множество ролей. Они придумывают и изобретают. Никто не рассматривает товары и цены как установленные раз и навсегда. Это свободный рынок, на котором происходят стремительные преобразования. Поэтому добавленная ценность и “теория игр” станут основой новой экономической теории для новой экономики. Вот увидите!



G ' '\$2"Н. . 2 &\$' (" \*%. '30

ДЖОРДЖ СТОК-мл.

**BOSTON CONSULTING GROUP**

Джордж Сток занимает должность старшего вице-президента в компании *Boston Consulting Group*. Также он — председатель всемирной группы по инновациям, маркетингу и коммуникациям в *Boston Consulting Group* и один из руководителей отдела мировой электронной коммерции этой компании. В настоящее время Дж. Сток работает в Торонто, а до этого работал в бостонском, чикагском и токийском офисах компании. Его профессиональная деятельность сосредоточена в сфере международной конкуренции и конкуренции опережения (time-based competition). Джордж Сток — один из авторов книги по конкуренции опережения *Конкуренция со временем*, расхваленной критиками, и книги *Kaisha: японская корпорация*. Также его работы часто печатают во многих деловых изданиях, включая *Harvard Business Review*. Недавно он закончил совместную редакцию книг *Поиски компромиссов и перспективы стратегии*. Это подборки статей, которые были написаны сотрудниками BCG. Дж. Сток регулярно выступает на встречах солидных деловых и промышленных ассоциаций. Газета *Business Week* признала его одним из представителей поколения новых “гуру менеджмента”. Также его фамилия фигурировала в списке десяти самых влиятельных консультантов по управлению в журнале *Consulting*. Джордж Сток стал бакалавром теоретической механики в Университете Мичигана, магистром авионавтики и астронавтики в Массачусетском технологическом

университете, а также магистром делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса. До *BCG* он работал в компаниях *Applicon, Inc.* и *Exxon Research and Engineering*.

С самого начала компания *Boston Consulting Group* привлекла меня своей репутацией компании-новатора. Ее история — это непрерывные инновации, среди которых такие, уже ставшие классикой, концепции, как кривая опыта, портфельный анализ, концепция “мертвой точки” и концепция средних издержек, а также концепции нового поколения, такие как конкуренция опережения, конкуренция возможностей и достижение компромиссов. Сегодня мы работаем над концепциями, основанными на новой экономике — экономике информации. Мы постоянно ищем такие методы конкуренции, которые либо не принимают в широких кругах, либо не замечают, отвергают или неправильно понимают.

## КОМПАНИЯ КАК ЛАБОРАТОРИЯ

В консалтинге есть безграничные возможности для нововведений, потому что наши клиенты — это самая настоящая лаборатория, в которой можно сделать почти все. Помогая клиентам решать стоящие перед ними задачи — будь то рост компании, скорость обслуживания или перепозиционирование, — мы получаем новые шаблоны проблем. Эти шаблоны помогают понять причину и следствие. Как только причина и следствие ясны, мы можем разрабатывать инновационную стратегию. А после того, как такое нововведение разработано, его можно “трансплантировать” в другие отрасли промышленности.

Например, работу почти всех заводов можно сделать гибкой и повысить их производительность с помощью синхронизации производственного процесса. Но завод — это всего лишь определенное количество станков, которыми управляют люди, организацию труда которых также можно сделать гибкой. Принцип синхронизации прекрасно зарекомендовал себя и в страховых компаниях, и в фирмах, занимающихся ценными бумагами. Приведу еще один пример: стратегию, разработанную для усиления торговых марок потребительских товаров, можно также успешно использовать для усиления марок в сфере финансовых услуг и производственных товаров.

## ИННОВАЦИЯ — КОНКУРЕНЦИЯ ЗА ОПЕРЕЖЕНИЕ

Мы много работали над тем, чтобы сделать заводы и другие организации более гибкими, и в результате появилась конкуренция за опережение (*time-based competition*). Ее концепция очень проста: те компании, которые способны удовлетворить потребности своих клиентов раньше конкурентов, растут быстрее и получают больший доход, чем другие фирмы в данной отрасли. Мы проанализировали модель ускоренного выпуска продукции на многих заводах, в результате чего они стали более гибкими, и включили в нашу стратегию элемент скорости, так как посчитали, что в этом десятилетии именно время — самое мощное оружие конкуренции и средство управления.

И наши догадки подтвердились. Самые разные компании уже перешли на конкуренцию опережения или начинают работать по такому принципу. Посмотрев на свои операционные процессы и состояние организации сквозь призму времени, они разработали и продолжают разрабатывать новые методы работы, удовлетворения своих клиентов, конкуренции, роста, улучшения качества и повышения морального духа в компании.

Не изменяя концепции конкуренции опережения, мы применили ее в сфере здравоохранения. *Karolinska Hospital* — ведущий госпиталь в Стокгольме, Швеция, занимающийся в том числе и исследовательской деятельностью, — прибегнул к этой стратегии, когда размер государственных субсидий сократился, а спрос продолжал расти. Повысить эффективность использования операционных мощностей больницы и снизить затраты можно было, ускорив процесс лечения в госпитале. Сначала врачи *Karolinska Hospital* скептически отнеслись к этой идее. Каким образом они могут экономить время, если при этом существует риск снижения качества ухода за больными? На самом деле выяснилось, что плохая координация и проблемы с рабочим графиком не только снижали эффективность и повышали затраты, но и вынуждали пациентов ждать, причиняли им неудобства, заставляли волноваться, в результате чего у больных иногда возникали осложнения со здоровьем.

В *Karolinska* провели модернизацию операционных процедур и методов укомплектования персонала, благодаря чему период предоперационной подготовки удалось сократить с нескольких месяцев до нескольких дней. Кроме того, благодаря уменьшению операционного цикла, начиная с регистрации пациента, самой операции, интенсивной терапии и заканчивая выпиской, госпиталь смог закрыть две из пятнадцати операционных и при этом увеличить количество операций в день на 30%. Врачи сейчас имеют возможность назначать операцию через несколько недель, а раньше на ожидание уходили месяцы. В результате пациенты получают лучшее обслуживание без потери качества (и действительно, быстрое лечение — самое лучшее), а госпиталь сократил накладные расходы и продолжает расширять свою деятельность.

## УВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ КОНСАЛТИНГА

Консалтинг привлекателен тем, что каждая ситуация построена по шаблону, который можно распознать, растолковать и “трансплантировать” из одной отрасли в другую. Эта увлекательность и удерживает многих из нас в этой сфере дольше, чем обычно рассчитывают, когда только начинают работать.

Сейчас я — один из руководителей *BCG*, и мне чрезвычайно приятно видеть, как работают и развиваются молодые талантливые люди, которые каждый год приходят в консалтинг. Со временем они набираются опыта и смелее применяют нестандартные решения. Сначала опыт помогает распознавать шаблоны и интерпретировать их. Затем в ходе работы с клиентом или с определенной отраслью способность консультанта к новаторству становится более совершенной. Клиенты нанимают консультантов не за тем, чтобы они решали одни и те же

проблемы. Требования постоянно повышаются, и консультанты должны все время соответствовать им.

Например, я консультирую автомобильную компанию по производству комплектного оборудования с 1982 года. Сначала я работал над производством деталей, сборкой автомобилей, разработкой изделий и в отделе запчастей и технического обслуживания, а сейчас принимаю активное участие в распространении и розничной торговле машинами своего клиента. Отглядываясь назад, я понимаю, что мои задачи каждый раз становились все сложнее.

Это приводит в отчаяние и в восторг одновременно. Отчаяние вызвано тем, что работа не становится легче, а восторг испытываешь потому, что следующий проект всегда интереснее предыдущего, он требует мобилизации всех способностей для поиска нестандартного решения. По сути, сегодня мы ставим под сомнение фундаментальную структуру автомобильной промышленности и задумываемся о том, как на нее повлияют изменения: новые рынки, реструктуризация базы снабжения, электронная коммерция, продвинутые технологии, новые модели поведения покупателей, изменения в распространении и розничной торговле.

## **СОЗДАНИЕ ДОЛГОВРЕМЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ**

Только инновации создают ту ценность, которую ищут наши клиенты, и только с помощью инноваций мы можем им помогать. Также я уверен, что инновации повышают ценность *BCG*, потому что новаторство в среде наших клиентов усиливает и нашу фирму. Ведь многое из того, что мы изменили в цепочке формирования ценности в автомобильной промышленности, стало предвестником изменений в других отраслях — в производстве потребительских товаров, страховании и банковском деле. Например, идея роста в результате компромисса между компанией и ее потребителями возникла из наших попыток сделать дилеров “более дружелюбными” к покупателям. Сейчас стратегия компромиссов для создания большей ценности и стимулирования роста распространяется и на другие отрасли.

Анализируя наши самые значительные и самые долговременные отношения с клиентами, мы замечаем, что все они начались с того, что клиент внедрил передовое решение и ему понадобилась дополнительная помощь либо в развитии этого решения, либо в разработке других нестандартных идей. Инновации важны тем, что они очень действенны. Во многих компаниях трудно достичь значительных изменений лишь благодаря улучшению существующей стратегии. Кроме того, с помощью инноваций мы завоевываем доверие наших клиентов, которое, в свою очередь, помогает нам решать более трудные задачи. Такой цикл взаимопомощи укрепляет отношения между консалтинговой компанией и клиентом, в результате чего мы получаем ту лабораторию, которая необходима, чтобы оставаться в числе первых в игре под названием “инновация”.



**="1"%"03.6 1\$(%" , \$1.0'%. 1\$2" ' ' "6  
' " 7\$%10#. %0\*6**

**ЧАРЛЬЗ ХОБАН**

**MERCER MANAGEMENT CONSULTING**

Чарльз Хобан, вице-президент компании *Mercer Management Consulting* и руководитель ее филиала в Бостоне, специализируется на моделях бизнеса, ориентированных на создание ценности, и руководит отделом инноваций в бизнес-дизайне в Северной Америке.

Хобан внес значительный вклад в создание бестселлера *Миграция ценности*. Он возглавлял исследовательскую команду, заведовал разработкой рукописи, сформулировал концептуальные рамки книги. Его работа над понятием биржевой стоимости акций и расчетом ее критериев стала фундаментом для развития соответствующей практики компании и создания таких бестселлеров, как *Зона прибыли* и *Модели прибыли*. За десять лет работы в стратегическом консалтинге Чарльз Хобан возглавлял несколько важных проектов по разработке корпоративной стратегии для крупнейших компаний, в которых применял принципы моделирования бизнеса, ориентированного на создание ценности. Последнее время его работа сосредоточена на высокотехнологичных отраслях промышленности.

Хобан выступает на многочисленных семинарах по менеджменту и часто сам ведет их в таких успешных компаниях, как *Microsoft, IBM, Mellon Bank, Hoechst Celanese, ABB, Motorola* и *Advertising Research Foundation's Leaders Forum*. Эти занятия посвящены миграции ценности и зоне прибыли организаций.

До работы в *Mercer* Чарльз Хобан был партнером в компании *Corporate Decisions, Inc*, осуществлявшей стратегический консалтинг и позже вошедшей в состав *Mercer*. Он был членом команды, основавшей европейский филиал компании *CDI*, а до того занимался международной торговлей медью и неочищенной нефтью в компании *Cargill, Inc*. Хобан получил степень бакалавра гуманитарных наук в Дартмутском колледже, а затем степень магистра в высшей школе менеджмента в Келлоге, которую окончил с отличием.

Управленческий консалтинг нельзя назвать однородной сферой деятельности. В зависимости от направления консалтинга компании занимаются самыми разными вопросами, применяют разные процессы анализа, по-разному составляют рабочий график команд, работающих над проектами. Если вы хотите работать в консалтинге, то следует научиться слышать несказанное специалистом по найму и читать “м)1ДПуЭЗ.АППсЭХ.БПтЭ).1роЭЗ.Зсок”“П)1ДЭХкПсЭХ.БПтаЭХхБ )1Дла

## СТРАТЕГИЯ РОСТА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ

Если бы вы руководили компанией в 1970-х годах, то правила были бы очень просты. Количество стоящих перед вами задач было весьма ограничено. Работу осложняло ожесточенное соперничество, но вы знали, как нужно вести конкурентную борьбу, поскольку знали своих конкурентов. Вы могли рассчитывать на определенные экономические правила, которые тогда применялись. Вы хотели получить большую долю рынка, потому что это благоприятно отражалось на вашем графике кривой опыта. Вы хотели, чтобы ваша кривая опыта опускалась все ниже, потому что это означало понижение себестоимости, а следовательно, и увеличение прибыли. Благодаря последней вы могли вкладывать деньги в увеличение доли рынка компании. Ваша работа как руководителя заключалась в том, чтобы разработать план, который приведет к победе в этой игре.

Появившаяся в тот период консалтинговая деятельность помогала решать подобные задачи. Работа консультантов была связана с кривыми опыта, показателями относительных издержек, т.е. они помогали организациям стать более эффективными в этой игре. Даже “парадигмы” 1980-х — управление качеством, конкуренция опережения, реинжиниринг производственных процессов — служили усилению конкурентоспособности компаний. В то время слово “стратегия” означало нечто вроде учебной задачи. У большинства компаний были четкие цели, и им нужна была помощь только в их достижении.

Но бизнес изменился. Сегодня перед руководителями встают все новые и новые стратегические задачи. Количество информации, на основе которой необходимо принимать решения, кажется безграничным. Состав конкурентов непрерывно меняется. Создается такое впечатление, что традиционные экономические правила уже не действуют. Компании, которые успешно конкурировали в старой игре, в новых условиях могут оказаться совершенно беспомощными. Многие из них в течение последних двадцати лет только тем и занимались, что “становились конкурентоспособными”. А сейчас они смотрят вокруг и спрашивают себя: “За что мы сражаемся? Куда это нас приведет?”

Наш клиент — компания из сферы промышленных технологий, которая долгое время была весьма успешной благодаря тому, что предлагала самую лучшую продукцию. Она вкладывала средства в разработку товаров мирового класса и продолжала представлять все новые и новые образцы, постоянно совершенствуя их технические характеристики. Компания была лидером на рынке. Но всего лишь за несколько месяцев ситуация изменилась. После нескольких лет значительного роста три квартала подряд результаты работы разочаровывали руководителей. Каждый раз, когда компания представляла новый продукт, ожидаемого подъема продаж не было. Что-то изменилось, но что именно — они не знали.

Руководство компании наняло *Mercer* помочь им разработать стратегию роста, ориентированную на потребителя. Хотя почти у каждого члена управленческой команды были свои предположения по поводу причины неудач, ни один из них не мог их подтвердить. Казалось, все внутренние процессы работали прекрасно: качество было на высшем уровне, клиенты оставались довольны, каждый продукт был просто новым словом техники. Но объем продаж продолжал сокращаться. Это стали замечать на рынке акций, и цена акций тоже вдруг перестала расти.

Чтобы определить стратегическое направление в новой среде, нужен фундаментально новый подход. Вы должны глубоко понимать внешнюю среду и все ее изменения, а также учитывать эти изменения в работе своей компании. Если до этого вы сражались в основном с конкурентами, подобными себе, то сейчас пора направить все усилия на изучение новых и нетрадиционных конкурентов, модель бизнеса которых может быть эффективнее, чем у привычных соперников. Также нужно изменить метод работы с потребителями. Раньше анализом потребителей занимались маркетологи, которые оценивали их удовлетворенность и тестировали новые продукты. Но сейчас эта задача усложнилась. Теперь, чтобы понять потребителя, нужно анализировать процесс и среду принятия решений о покупке. Кроме того, нужно хорошо понимать экономику решений, действие компромиссов между разными факторами и влияние меняющихся условий на поведение в будущем.

Эта динамичная среда предлагает большое разнообразие выбора и стратегических возможностей. Предприятия сейчас рассматривают солидный набор самых разных стратегических вариантов. Каждый день появляются новые бизнес-модели, а значит, и новые методы конкуренции. Наши клиенты должны принимать более взвешенные и более рискованные решения, чем раньше.

С самого начала команда консультантов *Merces* сосредоточилась на изучении изменений внешней среды. Особенно полезным оказался анализ новых, нетрадиционных компаний, которые быстро развивались. Между ними и нашим клиентом не было ничего общего (они даже не значились в списке конкурентов), но их успех заключался в том, что они производили свою продукцию более простым способом. Эти компании меняли «правила игры». Они использовали другие каналы и совершенно новое стоимостное строение. И покупатели уходили к ним.

Затем консультанты постарались определить, какие модели бизнеса будут успешными в будущем. Новые конкуренты популярны сегодня, и они показали нам свои ключи к успеху. Но если бы наш клиент стал реагировать непосредственно на их действия, то он бы снова остался аутсайдером рынка. Для того чтобы предугадать самые эффективные в будущем методы, мы постарались понять, каким образом покупатели используют данную продукцию. Мы занялись подробным анализом системной экономики потребителя.

В этой меняющейся среде возникла потребность в консультантах совершенно нового типа. Началась новая эпоха стратегии. Стратегия перестала быть чисто научным вопросом для планового отдела. Теперь она занимала первое место в корпоративной повестке дня. Сейчас стратегия требует новых подходов и новых концепций, которые позволяли бы руководству компаний обрабатывать огромное количество информации и находить оптимальные возможности для повышения ценности. Это непростая задача. Вот почему сейчас так интересно работать в сфере стратегического консалтинга.

В результате анализа мы определили несколько вариантов стратегических действий, которые мог бы предпринять наш клиент, начиная с перераспределения ресурсов и изменения структуры каналов снабжения и распространения существующего бизнеса

и заканчивая созданием совершенно новых предприятий, рассчитанных на следующую волну изменений на рынке. Таким образом, клиенту предстояло заново учиться работать. Старые правила, которые когда-то были основой успеха, больше не действовали. Вместе с руководством компании мы создали и внедрили программу, которая положила начало процессу преобразований.

Программа изменений продолжается. Правила непрерывно меняются. Теперь преобразования стали частью процесса управления.

Сейчас работать в сфере стратегического консалтинга очень трудно. В условиях, когда традиционные правила бессильны, консультанты больше не могут полагаться на привычные схемы и аксиомы. Они больше не могут с уверенностью предсказывать будущее на основе прошлого. Успех зависит от разработки новых нестандартных методов работы с динамичными рынками и от определения новых способов создания ценности. При этом скорость изменений увеличивается. Консультанты *Mercer* разрабатывают и применяют инновационные концепции, которые помогают нашим клиентам понять окружающий их хаос.

## **В КАКОЙ СФЕРЕ КОНСАЛТИНГА ВЫ ХОТИТЕ РАБОТАТЬ?**

Я получаю большое удовлетворение от своей работы в стратегическом консалтинге. Сейчас эта деятельность для меня столь же увлекательна, как и в 1990 году, когда я только приступил к своим обязанностям в компании *Corporate Decisions, Inc.* (в 1997 году она вошла в состав *Mercer*). Меня по-прежнему вдохновляет содержание моей работы, наряду с ее другими привлекательными факторами, такими как динамичность, общение с умными людьми, возможность изучать разные отрасли промышленности и новые проблемы.

Как будущий консультант вы должны отдавать себе отчет в том, какой работой вам нравится заниматься, что у вас получается лучше всего, что заставит вас встать с постели рано утром. Любой тип консалтинга предъявляет к специалисту серьезные требования, так как клиенты рассчитывают на высокое качество, живую энергию и ждут, что консультант устранит любые “неполадки”. Поэтому вы должны чувствовать приятное волнение от этой работы. Существует много факторов, которые влияют на выбор подходящей для вас фирмы, но решающим будет то, над чем именно она работает.

Заниматься разработкой стратегии роста, ориентированной на потребителя (которую я здесь описал), может не каждый. Понимание внешней среды — это задача, которую невозможно выполнить до конца. У вас никогда не будет *всей* информации. Клиенты часто обращаются к вам за тем, чтобы вы разобрались с хаосом и наложили на него определенную структуру. Вы должны разрабатывать гипотезы и проверять их на основе доступной информации, применяя творческие методы исследований. Также вам необходимо соответствующим образом менять свои взгляды по мере того, как вы будете лучше узнавать ситуацию.

И наоборот, внутренний консалтинг изучает более “автономные” проблемы. Количество данных ограничено, и это заставляет использовать другие методы, а сам процесс требует творчества иного типа для того, чтобы найти правильный ответ.

Не спешите с принятием решения. Постарайтесь выяснить, каково содержание деятельности компаний, в которых вам хотелось бы работать. Потом сравните это с вашим мировоззрением, с тем, как вы мыслите и как обучаетесь. Если эти факторы идеально совпадают, то результат будет невероятно интересен.

>\$'()\*+%.1\$2"' .07\$ \$# I . J 2\$71\$("J:  
(%1"%03.K0(&\$05'"K0'.0)(%1"'0'.6  
\$%1"(\*02LM#"1+01\$2

**ПОЛ СМИТ**  
**BAIN & COMPANY**

Пол Смит, директор и вице-президент бостонского офиса *Bain & Company*, начал работать в этой компании в 1984 году, а в 1990 стал ее вице-президентом. Смит специализируется на высоких технологиях и телекоммуникациях. За двенадцать лет работы в консалтинге он успешно руководил проектами в нескольких отраслях и подотраслях промышленности, таких как телекоммуникации, обработка информации, высокие технологии и здравоохранение. Он помогал компаниям разрабатывать технологию товаров, создавать программы удержания клиентов, проводить реинжиниринг компании и внедрять инновационные стратегии. До того как стать консультантом в *Bain & Company*, Смит работал в компании *Burroughs Corporation*, где проектировал мейнфрейм-компьютеры и операционные системы нового поколения. В Гарвардской школе бизнеса он получил степень магистра делового администрирования и много знаков отличия. До этого он тоже с отличием окончил Калифорнийский университет, где стал бакалавром математики и вычислительной техники. Кроме работы консультанта, Пол Смит уже три года активно занимается делами бостонского филиала компании *Bain & Company*, где ведет переговоры с потенциальными клиентами, оценивает проекты и утверждает сумму компенсации для консультантов этого филиала.

Когда я окончил Гарвардскую школу бизнеса в 1984 году и начал работать в *Bain & Company*, то планировал посвятить консалтингу несколько лет. Затем я рассчитывал найти работу в *Microsoft* или *Intel* и подняться на несколько ступенек по служебной лестнице (когда я ушел из высоких технологий, то был всего лишь менеджером по товару). Я родился в Австралии и вырос в Южной Африке, а ученую степень по математике и вычислительной технике получил в Калифорнийском университете. Сначала я проектировал компьютеры в компании *Rayton*, а затем перешел в *Burroughs*. Когда *Burroughs* и *Sperry* объединились и в результате образовалась новая компания *Unisys*, я воспользовался возможностью и поступил в школу бизнеса. Будучи сотрудником отдела НИОКР, я очень мало сталкивался со стратегическими аспектами бизнеса. Но меня заинтриговали презентации по консалтингу, которые я видел в колледже. Я понял, что мог бы работать на должности младшего консультанта во многих функциональных

областях самых разных отраслей промышленности, т.е. помогать компаниям в решении важных вопросов. В *Bain & Company* меня привлекло то, что там можно видеть результаты своей деятельности — разрабатывать стратегические решения, которые затем воплощаются в жизнь.

Поскольку эта компания занималась консалтингом общего направления в разных отраслях промышленности и функциональных сферах, мой опыт работы в высоких технологиях и проживание в разных уголках планеты неожиданно оказались важными преимуществами. Поначалу я думал, что мои познания в технологии будут бесполезны. Но реальная ценность хорошей консалтинговой компании общего профиля заключается в том, что она может “переносить” знания из одной сферы в другую. Выяснилось, что я могу применять технологические принципы к отраслям, далеким от технологии, и помогать нашим клиентам из сферы высоких технологий, используя “нетехнологический” способ мышления.

Другим значительным и неожиданно приятным контрастом по сравнению с моей предыдущей работой было то, что каждые три или шесть месяцев я делал что-то новое. В *Burroughs* я потратил три года на проектирование компьютера, но даже через три года после моего ухода из этой компании он еще не был представлен на рынок. А за четырнадцать лет работы в консалтинге я участвовал более чем в ста проектах: от стратегии ценообразования в банковском деле до повышения прибыльности товарной линии и управления кадрами в здравоохранении; от стратегии развития филиалов, слияний и поглощений в сфере производства программного обеспечения до анализа изъятия капиталовложений авиакомпании; от стратегии закупок для компании-конгломерата до стратегии сбыта крупнейшего производителя компьютеров. Я даже занимался корпоративной стратегией для производителя женского белья.

## **ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОБЩЕГО КОНСАЛТИНГА**

Подход специалиста общего профиля к стратегическому консалтингу очень необычен для тех, кто привык к строгой специализации. Вопросы, которые решают консультанты по стратегии, представляют исключительную, основополагающую важность для компании, в отличие от вопросов, решаемых специалистами по системному и функциональному консалтингу, которые занимаются операционными проблемами. Например, если компании недостает складских помещений и ей нужна помощь для оптимизации использования площадей на новых складах или в пунктах распространения, то, скорее всего, она обратится к консультанту по логистике. Специалисты по системному или технологическому консалтингу понадобятся в том случае, если система отслеживания запасов компании устарела, и необходимо более современное решение проблемы. Но если речь идет о том, как компании из своей системы распространения сделать настоящее конкурентное преимущество, стоит ли ей использовать посредников, создавать одно- или двухуровневую систему, тогда нужно обращаться к консультантам по стратегии. В *Bain & Company* мы рассматрива-

ем стратегию как науку распределения ограниченных ресурсов, а стратегический консалтинг — как искусство помогать нашим клиентам в принятии правильных решений, позволяющих создавать ценность на основе этих ресурсов.

Больших успехов в принятии стратегических решений мы добиваемся, когда применяем в одной отрасли опыт, приобретенный в другой отрасли. Например, наша команда специалистов применила принцип работы с лояльными клиентами в сфере финансовых услуг к деятельности авиакомпаний. Используя знания, полученные в самых разных отраслях, мы помогли крупнейшему американскому производителю автомобилей по-новому взглянуть на конфигурацию и техническую сложность его товаров. Мы постоянно нарушаем стереотипы мышления и выходим за пределы отраслевых установок. Консультанты общего профиля всегда учатся чему-то новому, поэтому они задают вопросы, которые никогда не придут в голову экспертам из конкретной отрасли.

## **ВЫЗОВ ОРТОДОКСАМ**

Люди редко работают в какой-то одной отрасли всю жизнь. Такой подход кажется сложнее, но свежий взгляд на ситуацию приносит пользу нашим клиентам, а нам — много новых знаний. Постоянная борьба с ортодоксальностью и поиски стратегических инноваций требуют от консалтинговой компании в лице ее сотрудников применения всех имеющихся у нее знаний. Реальная ценность специалистов общего профиля состоит в том, что они знают, как заставить ситуацию измениться, работают над ней от начала и до конца, не полагаясь на предвзятые мнения об общепринятых нормах в данной отрасли, которые часто губят нестандартные идеи.

Готовые решения не помогут нашим клиентам выделиться на фоне конкурентов. Благодаря работе во многих направлениях мы в самом начале имеем солидную базу знаний о конкретной отрасли, но потом можем выйти за пределы стандартных ответов. Мы высоко ценим умение мыслить аналитически, оно помогает рассматривать каждого клиента как уникальную организацию, какой он на самом деле и является. Мы смотрим на ситуацию с позиции руководителя и, в отличие от признанных авторитетов отрасли, мыслим так же, как новый генеральный директор, который только начал работать в компании клиента.

## **СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ИНТУИЦИЯ**

Результаты применения опыта, полученного в разных отраслях промышленности, поражают. Анализ следующей ситуации начался с вопроса: “Зачем нам оставаться в этом бизнесе?”

Руководитель компании стоимостью в 9 млрд. долл. пришел к нам и сказал: “У меня есть отделение, которое в этом бизнесе занимает пятое место в мире, но оно даже не покрывает затрат. Я знаю, что пятое по счету компании выжить не могут. Так почему бы мне не продать его завтра же?” Это отделение стоимостью чуть больше миллиарда долларов должно было стать быстро развивающейся компанией, но прибыли оно не приносило. Руководитель был сторонником теории Джека

Уэлча (Jack Welch), согласно которой, “если компания не занимает первого или второго места на рынке, то от нее нужно избавиться”. Поэтому он попросил нас подтвердить, что это отделение зашло в тупик, и помочь убрать его с рынка.

Наш ответ его удивил: “Вы не только должны остаться в этом бизнесе, но и вкладывать в него деньги!” Своей работой мы отрицали традиционный здравый смысл. Мы помогли сделать это отделение одним из самых перспективных в портфеле клиента.

С нашей помощью руководство компании узнало, как находить и привлекать самых ценных клиентов на рынке, как получить сотни миллионов долларов, поменяв стоимостное строение, как увеличить долю рынка, чтобы перевести это предприятие по производству промышленных товаров с пятого на третье место, и повысить его рентабельность с  $-2\%$  до  $8\%$ . Рыночная капитализация компании-учредителя значительно превысила прежние показатели, и аналитики и пресса объясняли это произошедшими позитивными сдвигами в данном отделении.

Итак, в чем состоит стратегическая интуиция? Секрет в том, что мы использовали опыт работы в других отраслях промышленности, таких как производство высокотехнологичных товаров и программного обеспечения, где вся экономика зависит от размера базы постоянных клиентов и их лояльности. В отрасли с постоянной клиентской базой важную роль играет количество людей, использующих определенный продукт, а не объем продаж за год. Основным фактором успеха выражен количеством повторных покупок. Исторически сложилось так, что самые сильные филиалы компании находились в Северной Америке и Европе, рынки же в Восточной Европе, Южной Америке и Азии только развивались. Прежде всего мы постарались понять, как покупатели принимают решения на каждом из этих рынков, каким образом осуществляется ценообразование и сколько стоит обслуживание покупателей на каждом из них.

Проанализировав клиентскую базу, мы поняли, что похожая ситуация часто наблюдается в сфере финансовых услуг, т.е. компания смогла бы получать больший доход, если бы направила все усилия на обслуживание постоянных клиентов вместо “охоты” за новыми покупателями на развивающихся рынках. Наш клиент лишился последней рубашки, предлагая огромные скидки новым покупателям в Казахстане и Мексике вместо получения выгодных заказов от существующих клиентов в Европе. Здесь вопрос был именно в удержании потребителей. В страховании и обслуживании кредитных карточек клиенты начинают приносить доход только через несколько лет, и нашему клиенту важно было научиться по-другому управлять своим бизнесом на тех рынках, где у него уже были лояльные потребители. Мы порекомендовали ему не гоняться за новыми клиентами, а сосредоточиться на обслуживании существующих, на последующих продажах этим клиентам, а также добавлять новые характеристики своим товарам. Мы перебросили лучших продавцов с новых клиентов на уже существующих, помогли откорректировать мотивы продаж и ценообразования, а также обратили основное внимание на филиалы, приносящие доход.

Преодолевая не только отраслевые, но и географические барьеры, специалисты компании *Bain* из ее многочисленных филиалов в Азиатско-Тихоокеанском регионе, России, Европе, Северной и Южной Америке работали над тем, чтобы приспособить стратегию данного клиента к конкретному рынку, а наш офис разработал для него новую глобальную стратегию.

Через двенадцать месяцев после наших рекомендаций руководителю остаться в бизнесе отделение на 80% выполнило свою задачу приносить 10% прибыли от продаж, при этом оно продолжало расти и сократило издержки на сотни миллионов долларов. Наша работа основывалась на аналогичных ситуациях по управлению постоянной клиентской базой в высокотехнологичных компаниях, по удержанию клиентов в сфере финансовых услуг, по разработке методов глобальной конкуренции для производителя потребительских товаров и, конечно же, по сокращению затрат в других промышленных компаниях. И, в конечном итоге, мы получили *результаты*.

## РЕАЛИЗАЦИЯ ЦЕЛЕЙ БИЗНЕСА

Именно это интересует клиентов больше всего — *результат*. Для них успех заключается в достижении осязаемых результатов, соответствующих специфическим критериям данного бизнеса и сформулированным в самом начале проекта. Чтобы выполнить задачи, поставленные клиентом и консалтинговой командой, мы должны четко и последовательно взаимодействовать с его организацией на всех уровнях, а не только с директором или управляющими. “Идеальное решение” бесполезно, если его нельзя воплотить в жизнь. Иначе конечным продуктом будет толстый отчет, а не реальные результаты. Если ничего не меняется, значит, ничего не сделано.

Консалтинг общего направления привлек меня тем, что я мог больше узнать и участвовать в принятии новых решений. Позже я понял, что здесь имеют значение только результаты. Это единственный важный критерий. Спустя четырнадцать лет (а не два года, как я поначалу планировал) эта сосредоточенность на результатах все так же увлекает меня.



**NL#\$1 O.1JL: J" \* "6 . \* . # \$ \* + P "6**

**ЭЛЛЕН МАК-ДЖИНИ  
BRAUN CONSULTING**

Эллен Мак-Джини, вице-президент компании *Braun Consulting* и одна из основателей *eSolutions* — отдела электронного бизнеса компании, а также отдела коммуникаций и технологии, имеет большой опыт работы в разных отраслях промышленности

и сферах деятельности, среди которых телекоммуникации, фармацевтика, потребительские товары, одежда, издательское дело, экология и специализированные химические продукты. Она занималась решением таких проблем, как определение задач и выстраивание стратегии компании в условиях беспокойного рынка, разработка стратегий выхода на новые рынки, управление потоком доходов, а также повышение эффективности работы торговых агентов. Мак-Джини была одним из авторов статьи *Вглядываясь вперед, оглядываясь по сторонам*, в которой рассматриваются проблемы, обычно возникающие перед руководителями компаний в условиях изменчивого рынка и “постоянно новых” технологий. До работы в *Braun* она была одним из консультантов компании *Booz•Allen & Hamilton* в отделе потребительских товаров. Перед тем как поступить в школу бизнеса, Мак-Джини помогала правительствам штатов Нью-Йорк и Коннектикут внедрить программу совместных действий частных и государственных предприятий, направленную на уменьшение списка лиц, получающих пособие. Она получила степень бакалавра гуманитарных наук с отличием в Университете Брауна, а также магистра делового администрирования в Йельской школе менеджмента.

Стараясь сделать выбор среди множества компаний, многие будущие консультанты прежде всего интересуются их размерами. Для них это первый критерий, который помогает уменьшить количество вариантов. Все знают, что большая компания — это стабильность, признанная марка, формальное обучение и доступ к мировой организации, а маленькая — это чаще всего коллегияльная атмосфера, хорошие возможности роста, меньше формальности в отношениях и меньше бюрократии. Не так ли?

Так, да не совсем. Хотя размер фирмы может влиять на характер работы, не все важные отличия между компаниями связаны с ним. На самом деле этот показатель дает представление только о двух ее характеристиках: признании марки и возможности для новичка завоевать в ней авторитет. Маленькие компании, как правило, не могут предложить такую же атмосферу престижа, как их более крупные коллеги, но торговая марка — это еще не все. Остерегайтесь попасться в ее ловушку. Впечатляющие названия компаний, перечисленных в вашем резюме, лишь приоткроют перед вами входную дверь, а все остальное будет зависеть от вашего профессионального опыта.

Если же вы непременно хотите оставить ощутимый след в истории фирмы, то должны понимать, что нет гарантии того, что в маленькой компании вы этого обязательно достигнете. Возможности для предпринимательства есть и в крупных фирмах, которым нужны свежие идеи и лидеры, способные завтра стать у руля. И хотя маленькие фирмы более активны в поисках консультантов с предпринимательской жилкой, им может не хватать лидерства и производственной мощи для эффективного использования предпринимательской энергии.

Кроме признанной марки и вашего статуса в фирме, размер компании влияет и на другие характеристики, которые могут либо создать фирму вашей мечты, либо превратить ее в кошмарный сон. Выбирая компанию, постарайтесь как можно больше узнать о четырех важных аспектах: траектории роста, работе над проектами, сотрудниках и культуре.

## **РОСТ — ЭТО ХОРОШО**

Независимо от размера фирмы (велика она или мала), в которой вы хотели бы работать, необходимо понимать траекторию ее роста, чтобы оценить этот вариант. Старшие консультанты должны уметь последовательно и четко изложить стратегию, разработанную компанией для непрерывного роста, и привести доказательства того, что фирма успешно продвигается к выполнению своих задач. От скорости роста компании зависят степень риска работы в ней, траектория вашей карьеры и равновесие между приятными и стрессовыми задачами.

Принято считать, что в большой фирме риск минимален, а награда максимальна, что возможности для карьеры в ней стабильны. Но как и в любой другой сфере деятельности, где компании развиваются стремительно, где жесткая конкуренция и постоянно необходимы инновации, консалтинг бывает очень непостоянным. У всех компаний — и больших, и малых — иногда бывают сбои в потоке доходов, в результате которых они проводят сокращение персонала. План роста компании иногда не выполняется как в большой, так и в малой фирме. Кроме того, крупные фирмы больше страдают от межличностных интриг, которые несут с собой неуверенность в завтрашнем дне у тех сотрудников, чья карьера связана с конкретными партнерами. В небольшой же фирме с жесткой стратегией роста может быть значительный потенциал для повышения, а также для финансового вознаграждения и личного признания.

Подводя итог, следует сказать, что медленный рост компании может замедлить и вашу личную карьеру. Независимо от вашей квалификации, если фирма не растет, то и ваши шансы получить повышение довольно малы. Столкнувшись с такой ситуацией, вы будете сильно огорчены, но вряд ли сможете оставить эту компанию, чтобы искать работу в другом месте, так как это будет не очень хорошо выглядеть. И наоборот, слишком быстрый и неуправляемый рост может ввергнуть в хаос простых “рабочих пчел” (т.е. вас). Высокая текучесть кадров на фоне роста может быть знаком того, что увлекательная многообещающая карьера превратится в непрерывную борьбу со стрессом.

## **ПРОЕКТЫ: ЛЮБОВЬ К РАБОТЕ ВСЕГДА ПРИНОСИТ УСПЕХ**

Спросите консультантов, почему они продолжают заниматься этой деятельностью. Просто мы любим нашу работу. Ведь где-то в другой компании мы могли бы зарабатывать столько же и при этом меньше работать и меньше волноваться. Чтобы проверить, способны ли вы сохранить надолго свою любовь к консалтингу, ответьте на четыре вопроса.

1. В каких отраслях промышленности специализируется выбранная вами компания и какие функциональные задачи она помогает решать своим клиентам?
2. С сотрудниками какого уровня организации она обычно работает?
3. На каком этапе решения проблемы фирма обычно выполняет свою работу?
4. По какому принципу назначают консультантов для работы над проектом?

Большинство кандидатов обращают внимание, прежде всего, на сферу деятельности фирмы (например, здравоохранение или финансовые услуги). Для них это важнее, чем функциональные проблемы клиентов (например, стратегия слияния или приобретения компании, реинжиниринг, управление персоналом и т.п.). Отрасль специализации консалтинговой компании должна влиять на ваш выбор места работы, если вы планируете после консалтинга получить должность в компании из реального сектора данной отрасли. В противном случае, намного интереснее и полезнее будет работать над разными функциональными проблемами, чем “бегать” из одной отрасли в другую. Остерегайтесь того, что вас со временем станут считать специалистом по операциям, тогда как вам хотелось бы заниматься стратегией.

Второй фактор, который необходимо изучить, — это должностной уровень сотрудников организации, с которыми обычно работает фирма. Если проекты ведутся ниже уровня генеральных директоров или старших вице-президентов, руководящих основными функциональными областями, то это означает, что эти проекты не очень интересны клиенту. Поскольку он не принимает в них должного участия, такие проекты мало что меняют. Если проблема не представляет большой важности для клиента, то вам самим будет неинтересно работать над ней, она не будет вдохновлять вас и ничему новому не научит.

Третий вопрос: на какой стадии решения проблем специализируется фирма? Зачастую это определяет такие важные аспекты работы, как интенсивность взаимодействия с клиентом, количество расчетов, которые вам придется делать, осязаемость результатов ваших усилий и, наконец, определенный интеллектуальный стимул. Большинство компаний специализируется либо на разработке стратегии, либо на реализации решения. И почти все будущие консультанты, с которыми мне довелось разговаривать, увлекаются именно разработкой стратегии. Но сейчас руководители все больше ценят тех специалистов, которые *работают* над крупной идеей, требующей всех усилий организации для своей реализации. Однако в один прекрасный день вам надоест работать над стратегией, так как каждый раз все заканчивается формальным отчетом, который покрывается пылью на полке в кабинете руководителя. Более того, исключительно “стратегические” проблемы заставят вас в одиночестве проводить тщательный анализ и общаться только с самыми высокими должностными лицами. Если общество компьютеров вы не предпочитаете обществу людей, то убедитесь, что в вашей работе стратегия будет в определенной степени связана с реализацией.

Последний вопрос, который необходимо выяснить: по какому принципу назначаются сотрудники для работы над проектом? Теоретически в маленькой компании будет и немного проектов, но во многих фирмах, независимо от их размера, вы, скорее всего, будете прикреплены к конкретным партнерам и ваши возможности будут ограничены той работой, которой они сами заняты. Поэтому процесс распределения сотрудников по проектам более важен, чем размер компании. Постарайтесь выяснить, какую систему использует фирма — “свободный рынок” или “централизованное управление”.

В системе свободного рынка вы должны активно действовать для того, чтобы вашу кандидатуру рассмотрели для включения в команду по работе над проектом. Успех или поражение в карьере зависят от того, насколько эффективно вы “продаете” свое умение. А в условиях “централизованного управления” обычно присутствует координатор штата, который обязан согласовывать потребности и интересы консультантов с требованиями клиента и фирмы. Большинство компаний используют комбинацию этих подходов, но для вас важно понимать, какой из них доминирует и какой лучше всего подходит вашему профессиональному поведению.

### **СОТРУДНИКИ: УСТРОЙТЕ ИМ “ТЕСТ В АЭРОПОРТУ”**

Замечательно, если вам нравятся люди, с которыми вам предстоит проводить большую часть времени, и вы их уважаете. Постарайтесь познакомиться почти со всеми своими будущими сотрудниками и устройте им “тест в аэропорту”. Предположим, вы застряли в аэропорту с конкретным человеком на пять часов (а такое случается!). Понравилась бы вам его или ее компания? Присмотритесь, довольны ли ваши потенциальные коллеги своей работой, относятся ли к ней с энтузиазмом или она им безразлична.

Кроме того, важно знать, какие модели поведения существуют в компании. Спросите специалистов разных уровней, насколько тесно они взаимодействуют с партнерами и другими наставниками. Как правило, в маленьких фирмах более дружеская и неформальная атмосфера, и отношения с наставниками складываются соответственно, но в крупных компаниях наставников будет намного больше. В частности, если вы женщина или принадлежите к социальному меньшинству, узнайте сколько таких же сотрудников, как вы, стали руководителями. Если их не так много, то стоит задуматься, захотите ли вы доказывать всем вокруг, что тоже этого достойны? Кем бы вы ни были, обратите внимание на тех людей, которым удалось добиться успеха. И если с персоналом низшего звена организационной иерархии у вас лучше складываются отношения, чем с руководством, то это не сулит ничего хорошего для вас в данной компании.

### **КУЛЬТУРА ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ МНОЖЕСТВОМ МЕЛОЧЕЙ**

Принимая решение, кандидаты часто пренебрегают этим аспектом. Они не знают, как оценить культуру, и потому избегают этой темы. Но на самом деле измерить можно *все*. Когда станете консультантом, то быстро в этом убедитесь. Постарайтесь найти признаки той культуры, которая вам по душе. Это имеет большое значение.

Например, если вам важно приобретать новые знания в организации, узнайте как можно подробнее о формальном и неформальном обучении. Опять-таки, размер компании здесь роли не играет. Выясните, каким образом компания распоряжается знаниями и делится ими. Как часто работы ее сотрудников печатаются в газетах и журналах, выступают ли они публично. Какое влияние на распределение бонусов и должностное повышение специалистов имеет их

вклад в интеллектуальный капитал компании? Насколько четко работает программа наставничества? Какие партнеры пользуются наибольшим авторитетом — талантливые или благодетели?

Если вам не безразличен стиль жизни, то постарайтесь понять, что важнее для компании: количество часов, проведенных на работе, или эффективность? В *Vertex* мы внимательно следим за временем, беседуем с сотрудниками, которые работают подолгу, чтобы понять причину этого. Также мы убеждаем менеджеров проектов придерживаться временных лимитов. Еще один хороший показатель стиля жизни состоит в том, как компания относится ко времени своих профессионалов. Рассматривает ли она своих сотрудников как “фиксированные издержки”, считая, что они должны всегда, когда надо, работать двадцать четыре часа в сутки, или относится к ним как к “переменным издержкам”, о чем свидетельствуют высокая текучесть кадров и низкий уровень квалификации? Культура компании — это сумма множества мелочей, из которых складывается внутренняя среда, а она, в свою очередь, может как способствовать вашему профессиональному росту, так и ввергнуть в бесконечную депрессию. Если вы игнорируете ее, то очень рискуете.

## ВЫВОДЫ

Размер компании имеет намного меньшее значение, чем другие ее характеристики. Хотя он может повлиять на ваш профессиональный опыт, его нельзя использовать в качестве главного критерия при выборе идеального места работы. Чтобы понять, какие возможности вам предложат в конкретной компании, нужно собрать о ней самую подробную информацию. На свое образование вы потратили огромную сумму денег и немало времени, точно так же и выбор места работы нужно обдумывать не менее тщательно.



***N')%10'' .Q &\$' (" \*%. '3 2 (%1"%03 .KO(&\$J  
7\*"' .1\$2"' . .***

**КЭТРИН АРНОЛЬД**

**SANDFORD C. BERNSTEIN**

Кэтрин Арнольд, старший бизнес-аналитик и вице-президент компании *Sandford C. Bernstein*, принадлежащей компании *Alliance Capital Management LP*, проводит для инвестиционных организаций исследования акций крупных европейских фармацевтических фирм. До работы в *Sandford C. Bernstein* Арнольд четыре года сотрудничала с международной фармацевтической компанией

*Hoffmann-La Roche, Inc.* в группе развития бизнеса и стратегического планирования. До этого она шесть лет была консультантом по управлению в компаниях *Booz Allen & Hamilton* и *Ernst & Young*. Кроме того, Арнольд работала младшей медсестрой. В Университете Питтсбурга она получила три ученые степени: магистр делового администрирования, магистр администрирования в здравоохранении и бакалавр естественных наук.

Удивитесь ли вы, когда узнаете, что в плане карьеры между консалтингом и стратегическим планированием есть много общего? Особенно это касается содержания работы. Разница же между ними заключается в культуре, стиле жизни, изменчивости рабочего процесса и предсказуемости проблем. Фактически стратегическое планирование — это часть консалтинга.

## **КОРПОРАТИВНЫЕ РАЗРАБОТЧИКИ СТРАТЕГИИ ИЛИ ВНЕШНИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ?**

Корпоративные разработчики стратегии — это отдел или группа сотрудников компании, которые отвечают за создание стратегии и выполнение плана по ее реализации. Обычно они разрабатывают стратегию, взаимодействуя с руководством компании, которое выступает в роли клиента. После того как стратегия определена, ее создатели контролируют, правильно ли о ней информируют всех членов организации. Правильная передача информации очень важна, так как стратегию используют при принятии решений. Если клиент обращается к ней каждый раз, когда принимает решения на короткий, средний или длительный периоды, то вероятность ее выполнения высока.

Разработчики знают стратегию компании от А до Я, так как сами создают ее и оказывают всяческую поддержку при ее выполнении. Поэтому они также обязаны тщательно анализировать ее в контексте корпоративного развития.

Разработчиков стратегии часто считают внутренними консультантами компании, поскольку они дают рекомендации (как и внешние консультанты, в отличие от менеджеров), но обычно не несут ответственности за реализацию тактики на основе этих рекомендаций. Работа стратегических плановиков организована в виде проектов, они применяют те же методы, что и внешние консультанты.

Как правило, рекомендации стратегических плановиков и внешних консультантов — это результат анализа внутренних и внешних данных. Если фирма обеспокоена сохранением конфиденциальности информации, то она будет давать больший доступ к внутренним данным стратегическим плановикам, а не внешним консультантам. Однако именно последние располагают значительным объемом внешних данных по отрасли, что частично компенсирует недостаток внутренней информации. Есть еще одно отличие: стратегические плановики при анализе больше учитывают культуру организации и ее контекст, чем внешние консультанты.

## ЗАДАЧА ГРУППЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Организация или ее часть могут выполнять проекты с помощью только внутренних стратегических плановиков либо привлекая внешних консультантов, либо комбинируя внутренние и внешние ресурсы. Каждый вариант хорош по-своему, поэтому руководство компании должно решить, какой из них лучше. В большинстве фирм есть внутренние стратегические группы, численность и квалификация которых зависят от задач, которые ставит перед ними руководство. Эти задачи определяются следующими факторами:

- динамика и сложность бизнеса, в котором конкурирует компания;
- предпочтительность внутренних или внешних ресурсов в зависимости от культуры организации;
- степень ответственности руководителей и других сотрудников;
- философия кадровой политики: отношение к кадрам как к фиксированным или как к переменным ресурсам.

Независимо от отрасли, бизнес порождает такие потребности, которые легче всего удовлетворить при помощи стратегических плановиков. Если руководству необходимы анализ и рекомендации по конкретной проблеме, то стратегические плановики компании могут их предоставить. Преимущество использования внутренних ресурсов заключается в том, что они доступны сразу, т.е. компания минует этап составления запроса. Кроме того, гарантируется конфиденциальность, поскольку рекомендации не выходят за пределы организации.

Сам термин “стратегические плановики” означает, что основная цель этой группы — определение направления или стратегии для организации. Период такой стратегии может быть коротким, средним или длительным в зависимости от потребностей компании. Обычно организационная культура определяет, насколько задействован персонал компании в процессе разработки стратегии, т.е. участвуют ли в нем сотрудники всех уровней или только руководство.

Поскольку стратегия может включать в себя новые идеи или распоряжения, эти группы часто несут ответственность за мотивацию других сотрудников. Они должны настолько заинтересовать их, чтобы те вышли за рамки установленных стереотипов. Это помогает творчески подходить к созданию стратегии и “растягивать” цели, чтобы организация стремилась к более высокой производительности. Необходимо, чтобы новые, “растянутые” цели были усвоены на всех участках организации, несущих ответственность за их достижение. В этом случае плановики выступают чемпионами по продвижению этих целей и других стратегических идей и директив и следят за их выполнением.

Часто группе плановиков поручают проекты, для которых требуется разработать шаблон решений или ряд возможных решений. В этих случаях она выступает “мозговым танком” организации, разрабатывая рекомендации на основе накопленной деловой информации и точнейшего анализа. Для выполнения этой задачи и других обязанностей стратегических плановиков разрабатываются

сложные интеллектуальные инструменты, например анализ релевантности стратегической деловой информации. В табл. 4.1 приведены типичные организационные задачи, которые поручаются группе стратегического планирования.

**Таблица 4.1. Типичные организационные задачи, выполняемые группой стратегического планирования**

<i>RO* . (%1"%03.K0(&amp;\$3\$ 7*"' . 1\$2"' . 6</i>	<i>B7. ("' . 0</i>
Предоставлять рекомендации	Предоставлять руководству рекомендации о дальнейших действиях на основе тщательного анализа.
Определять направление	Способствовать разработке стратегии на короткий, средний и/или длительный периоды путем сбора и синтеза организационных идей на основе оценки конкурентоспособности. Для выполнения этой задачи можно использовать один из трех способов взаимодействия персонала: с высших уровней организации на низшие, с низших — на высшие и их комбинацию.
Мотивировать изменения и/или сдвиги в системе понятий	Стимулировать и/или предлагать провокационные и, по возможности, спорные коммерческие идеи и результаты анализа, которые заставляют менеджеров задуматься о применении нетрадиционной стратегии и/или тактики.  Мотивировать других сотрудников внедрять организационные изменения через обучение и презентации деловых концепций и стратегий.
Анализировать соответствующую стратегическую деловую информацию	Оценивать деловые ситуации и данные для их последующего применения руководством компании.
Предлагать передовые идеи и/или распространять информацию о них	Поощрять или убеждать соответствующие группы в организации, адаптировать и внедрять принятую стратегию и/или коммерческие идеи в своей сфере ответственности.
Накапливать интеллектуальный капитал для принятия важных коммерческих решений	Создавать источники данных и хранить результаты анализов для того, чтобы предоставлять высшему руководству поддержку в получении информации для принятия решений. Как правило, это касается ограниченного круга менеджеров и применяется в самых деликатных коммерческих ситуациях (например, при слиянии или приобретении компаний и т.д.).
Выполнять функцию “мозгового танка”	Проводить тщательный анализ и разрабатывать образцы для решения коммерческих проблем и поддержки долгосрочного стратегического планирования.

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНЫЕ ЗАДАЧИ

Задачи, стоящие перед группами стратегического планирования, схожи во многих организациях, так как они обычно отчитываются перед руководством компании, которое, в свою очередь, независимо от отрасли, принимает

ВНУТРЕННИЙ КОНСАЛТИНГ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ

сравнительно похожие решения (табл. 4.2). Предполагается, что человек, работающий в данной сфере, должен обладать способностью широкого видения, т.е. уметь воспринимать картину целиком и одновременно понимать текущие организационные и коммерческие проблемы. Хотя стратегические планы и должны быть объективны при разработке рекомендаций для организации (для этого их и нанимают старшее руководство и линейные менеджеры), тем не менее они обязаны “подгонять” результаты своей работы в соответствии с культурой и особенностям данной компании.

**Таблица 4.2. Профессиональные задачи стратегических плановиков**

<i>S" / "K"</i>	<i>B7. ("'.0</i>
Видение “полной картины”	Понимать влияние рекомендаций на деятельность всей организации, даже если эти рекомендации предназначены для какого-то одного отдела компании.
Осведомленность	Быть в курсе всех организационных и коммерческих вопросов, использовать эти знания при работе над проектами в группе.
Индивидуализация результатов работы	Разрабатывать рекомендации и предоставлять результаты анализа с учетом культуры и особенностей организации.
Объективность	Непредвзято оценивать сильные и слабые стороны организации, ее возможности и предполагаемую угрозу, исходящую от конкурентной среды.
Творческий подход	Рассматривать и предлагать нестандартные идеи по всем результатам работы.
Аналитические данные	Использовать самые современные аналитические (финансовые, стратегические и маркетинговые) методы, а также новейшие знания об отрасли.
Организация поддержки	Определять необходимость участия самых разных сотрудников организации и обеспечивать такое участие. Определять, а затем удовлетворять ожидания организации по решению проблем, помогать в принятии решений, включая необходимые данные и анализ, которые поддерживают данное решение.
Ясное и логичное представление выводов	Создать средства коммуникации (презентация, отчет или обсуждение), которые бы передавали только нужную и значимую информацию; следить, чтобы аудитория полностью понимала докладчика.
Обеспечение выполнения планов	Следить, чтобы для внедрения рекомендаций были назначены ответственные сотрудники, которые выполняют свою задачу. Обеспечить использование оптимальных операционных процессов.
Создание эффективных средств коммуникации	Найти и использовать средства, которые бы обеспечивали передачу информации о стратегии компании и других выводах и рекомендациях, разработанных стратегической группой и одобренных руководством.
Завоевание доверия	Продемонстрировать такой стиль работы и такие результаты, которые вызывают доверие организации и позволяют группе достигать поставленных целей.

#### ГЛАВА 4. ПЕРСПЕКТИВЫ КОНСАЛТИНГА

Группа стратегического планирования должна работать так, чтобы вызывать доверие у клиентов. Как и внешние консультанты, при работе над проектом они должны постоянно демонстрировать творческий подход и превосходное аналитическое мышление. Многие проекты требуют поддержки сотрудников разных уровней организации. Стратегические плановики должны определять ситуации, требующие вклада и участия других сотрудников, и добиваться такой помощи.

Чтобы получить одобрение, они должны представлять результаты анализа и рекомендации ясно и лаконично. Им следует понятно излагать свои выводы и рекомендации, особенно если они будут влиять на большую часть организации. Стратегические плановики могут определять, какие методы и процессы оптимально соответствуют потребностям организации в какой-то конкретной ситуации, особенно, если они несут ответственность за выполнение стратегических планов.

руководят менеджеры высшего звена, поэтому их необходимо выполнять в срок и в точном соответствии со спецификациями. Менеджеры по стратегическому планированию должны уметь собирать и предоставлять информацию на всех уровнях организации, используя вербальные и невербальные способы коммуникации. Чтобы добиться максимальной эффективности, им приходится бросать вызов общепринятым нормам даже на уровне высшего руководства, а для этого необходима смелость.

Кроме умения управлять проектами и навыков общения, требуются также хорошие функциональные навыки. В своей работе стратегические плановики в некоторой степени соприкасаются с самыми разными экономическими дисциплинами, преимущественно финансовым менеджментом, маркетингом и стратегическим менеджментом. Умение продемонстрировать лидерские качества помогает поддерживать мотивацию других сотрудников, направленную на достижение целей проекта. Опыт управления позволяет предугадывать трудности, связанные с выбором и поддержкой той или иной рекомендации на фоне нескольких возможных вариантов. И наконец, опыт работы в отрасли, в которой конкурирует компания, дает возможность больше и быстрее помогать группе стратегического планирования в достижении стоящих перед ней целей.

Трудности и вознаграждения работы стратегического плановика и внешнего консультанта очень похожи, но в деталях они различаются. Изучая возможности карьеры стратегического плановика и консультанта по управлению, вам стоит задуматься об этих сходствах и отличиях.



>\$' (" \*% . ' 3 7\$ ) 71 " 2 \* 0' . 8 . 5 J 0 ' 0' . 6 J .

**АРУН МАЙРА**

**ARTHUR D. LITTLE**

Арун Майра начал работать в компании *Arthur D. Little* в 1989 году. В настоящее время он руководит отделом глобальной организации и является управляющим директором фирмы *Innovation Associates, Inc.*, филиала *Arthur D. Little*. Он основал ее совместно с доктором Питером Сенжем (Dr. Peter Senge), автором книги *Пятая дисциплина: теория и практика обучающейся организации* (Нью-Йорк: *Doubleday*, 1990), и сейчас это — ведущая консалтинговая фирма в сфере организационного обучения. Более тридцати лет Майра занимался разработкой организационных структур и ускорением изменений в крупных компаниях. Он работал на руководящих должностях во многих фирмах, а также в качестве консультанта сотрудничал с организациями из разных частей мира и разных отраслей промышленности. Столь разнообразный опыт работы позволил ему накопить

практические знания о проведении изменений в крупных организациях. Он — один из авторов книги *Ускоряющаяся организация: роль человеческого фактора в изменениях* (Нью-Йорк, McGraw-Hill, 1997). Его статьи часто печатают в журналах, посвященных проблемам управления. Кроме того, Майра регулярно выступает на семинарах для руководителей высшего звена из всех уголков Земного шара. Он родился в Индии в 1943 году и имеет степень магистра по физике.

Управление изменениями — одна из самых важных услуг, которую предоставляют консалтинговые агентства, но в то же время ее смысл часто не до конца бывает понят. Все, что консультант делает для клиента — будь то создание новой стратегии или реинжиниринг производственного процесса, — требует определенных изменений в организации компании. Я постараюсь проиллюстрировать значение управления изменениями на примере двух ситуаций.

## РЕАКТИВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Почему для изменений нужно так много времени? Этот вопрос задал нам руководитель одной успешной компании в Северной Америке, которая столкнулась с ценовой конкуренцией со стороны международных компаний. Необходимо было улучшить производство и распространение, поэтому он обращался за помощью к восьми консалтинговым компаниям. В ходе своих презентаций все они соглашались, что введение новых методов работы обязательно вызовет сопротивление изменениям. Они в один голос утверждали, что потребуются изменить культуру компании, а это очень сложный процесс, который будет длиться не один год.

Все они советовали ему как руководителю компании взять на себя ответственность за проведение изменений в ее культуре и не торопить события. Вот что он на это ответил:

Сколько бы времени этот процесс не занял, я готов приложить все усилия, чтобы он заработал. Но боюсь, окружающий мир не даст моей компании того времени, которое, как вы утверждаете, необходимо для осуществления перемен. Нам нужны устойчивые перемены, которые позволят решать операционные проблемы самостоятельно и не обращаться к консультантам по любому поводу. Кроме того, для нас важно, чтобы перемены проходили быстрее. Давайте разберемся, почему тот подход, который вы используете при трансформации, требует так много времени? Почему бы нам не рассматривать трансформацию как процесс и не постараться улучшить его? В конце концов, нам ведь удалось сократить время на создание новых товаров с нескольких лет до нескольких месяцев только потому, что мы начали рассматривать эту дея

мы изучали модели изменений, разработанные ведущими учеными и консультантами, использовали собственный опыт работы с клиентами по всему миру. Вместе с сотрудниками компании мы разработали новый способ мышления и создали индивидуальные подходы для этой организации. Компания добилась того, что ей было необходимо, — более быстрых и устойчивых изменений. Полученные знания по проведению быстрых изменений они использовали для повышения эффективности нескольких других своих компаний, приобретенных в разных странах. Теперь они переносят поле битвы на территорию своих конкурентов и постепенно превращаются в успешную международную организацию.

## ПРОАКТИВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

В другой же части Земного шара руководитель высокоэффективной азиатской компании понимал, что мир вокруг его компании и его страны меняется в корне, что требует пересмотра бизнес-модели компании и ее специализации. Фирме нужны нововведения в стратегии, в товарах и услугах, но одновременно ей следует поддерживать и, по возможности, продолжать повышать эффективность производства. В настоящее время компании ничего не угрожало, но хотелось бы иметь уверенность, что она сможет быстро отреагировать на перемены, не будет застигнута врасплох, если среда неожиданно изменится.

Каким же образом компания может внедрять нововведения и одновременно сохранять производительность? И как можно быть чутким к потребностям местных покупателей и при этом пытаться выйти на глобальный рынок? Этот руководитель спрашивал:

Какие организационные умения необходимы, чтобы согласовать данные противоречия: регулярно внедрять инновации и оставаться эффективным, удовлетворять потребности местных и мировых потребителей, проводить изменения и сохранять стабильность?

После презентаций нескольких консалтинговых фирм он сделал следующие выводы:

После всех бурных речей консультанты успокаиваются и советуют не пытаться достичь две цели сразу, а выбрать одну из них. Их промышленные эксперты имеют свои взгляды на развитие отрасли. Все их стратегические разработки сводятся к выбору какого-то одного пути, а дальше в соответствии с выбранным направлением формируется производственная организация. Ну, а если среда изменится, и мы должны будем поменять направление? Нам потребуется новая модель организации, благодаря которой мы станем гибче и сможем улучшить нашу сегодняшнюю производительность.

Над решением этой проблемы вместе с клиентом работала команда экспертов из разных отделов *Arthur D. Little*, а также из фирмы *Innovation Associates* (консалтинговое агентство по организационному обучению, входящее в состав *Arthur D. Little*). Мы искали новые принципы организации, способствующие

созданию более гибких и инновационных предприятий, которые оптимально приспособлены к своей среде. Мы обратились к законам эволюции: изучили организацию компаний из разных стран, которые в определенный момент своей истории продемонстрировали необходимые нам качества. Наш клиент учился в процессе работы. Компания приобретала новые идеи, переделывала их в соответствии со спецификой своей деятельности, внедряла, анализировала результаты, а затем, при необходимости, улучшала свои методы. Компания добилась своей цели — она стала инновационной и эффективной, а также начала быстрее учиться. Многочисленные акционеры положительно отреагировали на изменения. Бизнес-аналитики высоко отзываются о цене акций компании, а ее доля рынка продолжает увеличиваться. Сотрудники на всех уровнях организации участвуют в разрешении противоречий.

## НЕОБХОДИМОСТЬ ПОСТОЯННЫХ НОВОВВЕДЕНИЙ

Эти ситуации еще раз подчеркивают два основных взаимосвязанных направления деятельности отдела глобальной организации *Arthur D. Little* — управление изменениями и трансформация организаций. Наш опыт очень обогатился в результате слияния с фирмой *Innovation Associates*, благодаря чему мы приобрели ценные знания и консалтинговые навыки по таким вопросам, как развитие лидерства, системное мышление и командное обучение. Высокий профессионализм в этих вопросах служит залогом успеха при управлении переменах и трансформации организаций.

Эти знания, наряду с более широкими возможностями по управлению изменениями и трансформации организаций, которыми обладает наш отдел глобальной организации, часто объединяются с другими функциональными мощностями компании *Arthur D. Little*. Таким образом, мы можем эффективно помогать клиентам решать более узкоспециализированные вопросы бизнеса. Например, вместе со стратегическим отделом мы оказываем клиентам помощь в разработке “амбициозных” стратегий и управлении слияниями и объединениями. Совместно с отделами управления технологией и информацией мы помогаем компаниям улучшить процессы внедрения новых идей и управления системой знаний. Все отделы *Arthur D. Little* демонстрируют образцы высокого мастерства, их сотрудники используют свои широкие знания в решении важнейших коммерческих вопросов наших клиентов.

Миссия нашей компании заключается в том, чтобы расширить возможности клиентов, помочь им получать такие результаты, которые раньше были для них недоступны. Для этого нам необходимо постоянно продуцировать новые идеи, объединяя теорию и практику. Наш разум витает в заоблачных научных высотах, а ногами мы прочно стоим на земле — такими нас хотят видеть клиенты. А это нелегко: иногда мы кажемся им слишком далекими от реальности, иногда же очень напоминаем обычного сотрудника компании (при этом очень высокооплачиваемого). Но когда проблема решена (как правило нам это удается — опять же, по словам клиентов), то своей работой мы не только повышаем ценность этих компаний, но также учимся сами и приобретаем новые навыки.

## ВЫВОДЫ

Я начал работать консультантом в *Arthur D. Little* после успешной карьеры руководителя в крупной компании, где решал многие стратегические, организационные и операционные проблемы. Перефразируя Роберта Фроста, можно сказать, что несколько лет назад я оказался на распутье и выбрал ту дорогу, “по которой меньше ходили”. В настоящее время я как консультант работаю с клиентами из многих отраслей промышленности и из самых разных стран, помогаю им приобретать новые знания и умения, которые им необходимы. Я действую совместно с клиентами и испытываю огромное удовлетворение, когда вижу первые результаты. Как консультант я нахожусь на границе мира практики и мира идей. Именно здесь появляются настоящие новшества. Конечно же, существует много серьезных проблем, но ни с чем нельзя сравнить удовлетворение, которое испытываешь, когда их удается решить.



>\$' ("\*%. '3 2 . 'O\$1J"Н.\$ ' ' LM %OM '\$ \*\$3. 6M

### РУДИ ПУРЬЕ

#### ACCENTURE

Руди Пурье — один из партнеров в компании *Accenture*, руководящий отделом электронной коммерции и стратегии информационных технологий. Он живет в Чикаго и начал работать в этой фирме как партнер в 1991 году. За его плечами более 25 лет работы в сфере информационных технологий, и уже более 20 лет он предоставляет консультации крупнейшим организациям по ИТ-стратегии и планированию. Пурье регулярно возглавляет консалтинговые проекты по вопросам технологии для крупных международных организаций со сложной структурой. Он также часто консультирует руководителей компаний по важнейшим проблемам информационных технологий и их связи с бизнес-стратегией. Пурье — один из ведущих экспертов фирмы по электронной коммерции, знаток всех тонкостей работы в развивающейся электронной экономике. Его клиенты — компании с мировым именем из самых разных отраслей промышленности, и он регулярно выступает перед деловой аудиторией по всему миру. До работы в *Accenture* Пурье был управляющим директором в консалтинговой компании *Nolan, Norton & Co*, специализирующейся на ИТ-стратегиях. Он получил образование в Государственном университете Северной Каролины, его дипломная работа была посвящена теории вычислительных систем.

Я уже много лет работаю консультантом по стратегии и наблюдаю, как меняется мир бизнеса. Я видел, как стремительно развивались информационные технологии, причем их роль в определении бизнес-стратегии кардинально

изменилась. В результате стратегический IT-консалтинг стал занимать важное место в повышении эффективности компании, и сейчас он помогает компаниям утвердиться в развивающейся электронной экономике.

## **ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Информационные технологии стали важнейшим инструментом бизнеса, без которого сегодня нельзя представить ни один вид консалтинга. Но для того чтобы полностью понять и оценить важность IT на данный момент, нужно вспомнить, как они развивались.

За последние 30 лет мировой рынок перешел от промышленной экономики к электронной. В развитии информационных технологий можно проследить три довольно четких периода: обработка данных, информационные системы и управление знаниями. В каждом из них роль информационных технологий в разработке и выполнении бизнес-стратегии была разной.

В 1970-е годы обработка данных помогала автоматизировать процессы бизнеса, упрощала операции и делала их более эффективными. Большие ЭВМ обеспечивали полезные данные для заключения сделок, но технология и консультанты по информационным технологиям еще находились “на задворках” организации. Их обязанности сводились к наблюдению за бизнесом и подготовке отчетов, обеспечению менеджеров информацией, необходимой для работы в соответствии с существующей стратегией. Они не определяли стратегию, а потому в тот период информационные технологии еще не были ее важным элементом.

В 1980-е годы сложные информационные системы предоставили удобные в использовании компьютерные программы, а дальнейшее развитие компьютерной техники предложило деловому миру такие полезные устройства, как факсимильные аппараты, ноутбуки, модемы, сотовые телефоны, широкополосные кабели, волоконно-оптические системы связи, каналы спутниковой связи. Эти открытия предоставили большие возможности в быту и на работе. Мы стали многие вещи делать быстрее, охватывая более обширную территорию. На работе технология перестала просто помогать готовить деловые отчеты, она начала активно управлять бизнесом. В результате деловой мир стал чаще принимать ее во внимание.

Основной задачей консультанта по информационным технологиям в то время было превращение данных в полезную рыночную информацию, из которой можно извлечь стратегическую пользу. Однако эта информация и информационные технологии, которые ее предоставляли, все еще не рождали стратегию, хотя стали важнейшим инструментом ее реализации. В результате информационные технологии снискали уважение за их значительный вклад в бизнес.

На протяжении 1980-х годов трудности, связанные с использованием новых, еще не проверенных технологий, платформ и коммуникационных протоколов, создали барьеры, которые часто замедляли реализацию стратегии и ограничивали количество стратегических вариантов. В этой связи мне вспоминается одна телекоммуникационная компания (наш клиент), которая пыталась запустить новую услугу. Им одновременно были необходимы сама услуга и готовая система выставления счетов. Но цикл разработки нового предложения

составлял у них 90 дней, а цикл разработки систем занимал два года. По этой причине компании пришлось отказаться от этого намерения. В то время такая ситуация была обычной, и она существенно ограничивала отношения между технологией и стратегией. Таким образом, создатели бизнес-стратегии уважали потенциал IT, но их приводило в отчаяние, что для реализации решения требовалось столько времени и сил.

В 1990-е годы все изменилось. Если раньше ценили коммерческую информацию, то теперь большое значение приобрело знание рынка. Ноутбуки, высокоскоростные модемы и компьютерные процессоры могут теперь обрабатывать данные и информацию с такой скоростью, которая даже не снилась программистам 1970-х. Мы стали свидетелями того, как всего лишь за 30 лет экономическая эффективность технологии увеличилась в 50 млн. раз. Если бы автомобильная промышленность достигла такой же производительности, то сегодня Rolls Royce стоил бы меньше 10 центов.

Задачи, связанные с эффективностью и реализацией, которые стояли перед нами в 1970-е и в 1980-е годы, уже в прошлом. Сейчас компании “настраивают” информационные технологии для решения важнейших вопросов на быстромеменяющихся сложных глобальных рынках. Главная сила на этих рынках — знания. В частности, использование интеллектуальных активов организации для превращения рыночной информации (современных тенденций) в знание рынка (такое знание покупателей и поставщиков, чтобы завтра можно было управлять этими тенденциями) стало основным стратегическим оружием.

## **ВАЖНЕЙШИЙ ДВИГАТЕЛЬ СТРАТЕГИИ**

На пороге XXI века информационные технологии наконец-то получили возможность создавать бизнес-стратегию, а не только поддерживать ее. Например, недавно крупнейшая компания по производству автомобилей обратилась к нам с просьбой изучить эффективность их информационных технологий. Несколько лет назад это свелось бы к функциональному анализу, в результате которого мы выявили бы низкую эффективность производственных процессов и перерасход средств. Но руководство этой компании рассматривало IT как важнейший инструмент бизнеса, а не просто вспомогательное средство для проведения операций, поэтому в данном проекте мы смогли показать, как информационные технологии могут придать их бизнесу новую форму. Результаты были потрясающие. Мы помогли клиенту полностью изменить отношения с покупателями и превратиться из организации, продающей товары массовому потребителю, в организацию, сосредоточенную на продажах товаров существующим клиентам. Этого удалось достичь благодаря тому, что мы помогли компании посмотреть на потребителя как на личность. Мы использовали такие технологии, как data mining (поиск и обработка новой информации в имеющейся базе данных), и технологии, позволяющие связаться с компанией, независимо от времени и местонахождения, благодаря которым покупателям стало легче вести дела с данной компанией. Результаты превзошли все ожидания.

Подводя итог, стоит отметить, что сейчас компаниям недостаточно использовать информационную технологию лишь для поддержки своей бизнес-стратегии. Более того, они должны все больше применять ее как средство для проведения изменений на всех уровнях организации. Сегодня успешные предприятия используют информационные технологии для облегчения стратегического процесса и определения тактики. В этих компаниях ИТ успешно бизнес-стратегию и делает возможной ее реализацию. Их руководство понимает, что о технологии нельзя вспоминать в последнюю очередь, когда решения приняты, а нужно учитывать на этапе формирования стратегии.

## ПЕРЕМЕНЫ В ПРАКТИКЕ КОНСАЛТИНГА

Консультанты по стратегии в информационных технологиях идут в авангарде. В настоящее время ИТ часто переплетается с бизнес-стратегией, поэтому специалисты, которые действительно уважают и понимают силу и потенциал технологий, стали самыми ценными разработчиками бизнес-стратегий. Сегодня мои коллеги из отделов информационных технологий по всему миру широко сотрудничают с самыми интересными и агрессивными компаниями, помогая им завоевать лидерские позиции на рынке новой, электронной экономики. Мы определяем и реализуем полезные и оригинальные стратегии работы в Internet, разрабатываем революционные модели доставки, которые позволяют вести дела в любое время суток и в любом уголке Земного шара, помогаем компаниям выделиться среди конкурентов благодаря творческому использованию технологии. Это очень интересное время.

Создатели ИТ-стратегий каждый день работают на стыке информационных технологий и бизнес-стратегии, потому что обладают важнейшими знаниями и умениями, позволяющими проводить изменения, необходимые в условиях сложного современного рынка. С этой выгодной позиции мы наблюдаем и контролируем появление технологических новинок, которые формируют рыночные тенденции и преобразовывают целые отрасли промышленности. Мы понимаем, что информационные технологии играют важнейшую роль в определении направления бизнеса, и, что самое главное, помогаем нашим клиентам предугадывать эти тенденции и управлять ими.

Консалтинг в информационных технологиях — это очень благодарная сфера деятельности, в которой можно добиться постоянного успеха в переменчивом деловом мире и получать удовлетворение от работы. Если вы сможете убедить своих клиентов взглянуть на технологию со стратегической точки зрения, т.е. как на решающий инструмент бизнеса, то получите возможность создать настоящие перемены и убедительные ценности. Более того, если вы стали консультантом, решив что-то изменить в своей жизни, вам определенно следует подумать о карьере в ИТ-консалтинге.



**T2\$\* 8H.6 &\$' ("\*%.'3" 7\$ 71\$#\*0J"J JO/.H.' (&\$3\$  
(%1"M\$2"' .6**

**БРЮС КЕЛЛИ**

**WATSON WYATT WORLDWIDE**

Брюс Келли, старший консультант в компании *Watson Wyatt Worldwide*, уже более 20 лет работает в таких сферах, как популяризация здорового образа жизни, профилактика болезней, самолечение, информационная поддержка социального обеспечения и корпоративная система медицинского обслуживания. Он — участник многих конференций, его статьи регулярно публикуются в газетах и журналах, его часто цитируют профессиональные и популярные издания. Раньше д-р Келли возглавлял национальный отдел по управлению здравоохранением в компании *William M. Mercer*, был директором отдела по обслуживанию клиентов Центрального региона компании *MEDSTAT Group* в городе Анн-Арбор, штат Мичиган, а также занимал должность вице-президента по аналитической работе в компании *Health Risk Management (HRM)* в Миннеаполисе, штат Миннесота. Базовое университетское образование Келли получил со степенью бакалавра естественных наук по главной специализации “Экономика” и второстепенной “Планирование человеческих ресурсов”. Степень магистра, а затем доктора профилактической медицины он получил в Институте медицины Университета штата Огайо.

В последние несколько десятилетий в сфере социального обеспечения произошло много изменений, которые отразились и на консалтинге по социальному обеспечению. Новые правовые нормы, более сложные планы по социальному обеспечению и возросшие возможности технологий — лишь некоторые факторы, влияющие на управление пособиями для наемных работников. Но, несмотря на изменение акцентов и средств выполнения задач, работодатели по-прежнему обязаны помогать своим сотрудникам накапливать сбережения на пенсию, планировать медицинские расходы, помогать в случае смерти близких или при утрате работоспособности. И сейчас, более чем когда-либо, чтобы привлечь и удержать сотрудников, компании должны предоставить конкурентопривлекательные и при этом необременительные для собственного бюджета пособия. Консалтинг в сфере социального обеспечения появился именно для того, чтобы помочь компаниям выполнять эти основные задачи и быть готовыми к будущему.

## **КРАТКАЯ ИСТОРИЯ КОНСАЛТИНГА ПО ВОПРОСАМ СОЦИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

Крупнейшие консалтинговые фирмы, работающие в сфере социального обеспечения, были основаны в 1930–1940-х годах. Их “первоисточником” была сфера страхования — актуарная работа (подсчет ежегодных выплат клиентам) и продажа страховых полисов. Тогда не было тех многочисленных законов

и правовых норм, которые затрудняют консалтинг по социальному обеспечению в наши дни, и потому жизнь в этой сфере в послевоенные годы была намного проще, рост бизнеса был медленным, но стабильным. Расчетами пособий и взносов занимались актуарии и администраторы, а профессиональные консультанты с радостью помогали им в этом.

После принятия в 1974 году Закона о пенсионном обеспечении работать в этой сфере стало сложнее, а сам закон послужил толчком для юридической активности в сфере социального обеспечения. К этому времени относятся принятие и других важнейших документов, среди которых Закон о справедливом налоговом обложении и материальной ответственности, Закон о снижении дефицита и Закон о пенсионном обеспечении. Чтобы придерживаться всех новых правовых норм, работодатели нуждались в помощи, и консалтинговые компании работали в очень напряженном ритме, стремясь соответствовать возросшему спросу. В конце 1970-х годов деятельность основных консалтинговых компаний сводилась в основном к разработке планов социального обеспечения. Помимо этого, они занимались сберегательными планами, планами распределения прибылей, медицинского страхования и социального обеспечения, решали вопросы вознаграждения руководящих работников, а также занимались некоторыми аспектами кадровой работы.

## **КОНСАЛТИНГ ПО ВОПРОСАМ МЕДИЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ**

Основной задачей консалтинга по медицинскому страхованию всегда было помогать работодателям привлекать и удерживать сотрудников, а также мотивировать их к более высоким уровням производительности. В настоящее время эта цель стала еще актуальнее. Ее достижение всегда зависит от состояния национальной экономики, экономики предприятий работодателей и планов медицинского страхования. В условиях сильной экономики и низкого предложения рабочей силы спонсоры планов увеличивают сумму медицинского пособия. За периодами увеличения пособий следует чрезмерное их подорожание. В результате приоритеты консалтинга по медицинскому страхованию сдвигаются в сторону управления расходами на пособия. Как правило, эти сдвиги приоритетов в консалтинге связаны с экономическими циклами, которые обычно длятся от шести до восьми лет, и страховыми циклами, которые до 1990 года длились по шесть лет.

Текущий цикл в консалтинге по медицинскому страхованию начался приблизительно в 1990 году и совпал с экономическим циклом, который продолжается сейчас. В то время предприятия стали сокращать запасы, искали выгодные методы финансирования задолженности, избавлялись от устаревших активов и увольняли неэффективных рабочих. К началу 1992 года расходы на медицинские пособия у большинства спонсоров планов медицинского страхования были почти одинаковыми. Основной причиной этого стало распространение внутрикорпоративных управляемых систем медицинского обслуживания, которые начали появляться еще в предыдущем цикле, где внимание сосредоточивалось на управлении расходами на медицинское страхование. Также этот факт можно объяснить тем, что работодатели не предлагали

(а рабочие не требовали) существенного увеличения медицинских пособий, так как в этот период происходили сокращения рабочей силы.

Заработная плата стала увеличиваться с 1993 года. Уровень безработицы опустился ниже отметки, которую экономисты называют полной безработицей. Но, несмотря на это, инфляция оставалась низкой, доходы корпораций продолжали повышаться, а суммы прибылей были стабильными. Стало очевидно, что именно повышение производительности труда играло основную роль в данном этапе экономического цикла. Эти факторы — основные в текущем цикле консалтинга по медицинскому страхованию, и скорее всего, такое положение дел сохранится, по меньшей мере, еще несколько лет.

Многие администраторы планов медицинского страхования и организации — поставщики медицинского обслуживания снова начинают повышать суммы премий и цены. Однако работодатели и другие спонсоры планов не обязательно будут реагировать на это более жестким управлением расходов на медицинские пособия. Старшие и операционные менеджеры требуют сейчас от специалистов по работе с кадрами основное внимание уделить достижению коммерческих целей компании. Таким образом, можно с уверенностью предположить, что консалтинг по управлению персоналом и, следовательно, по медицинскому страхованию будет влиять на стоимость рабочей силы и на ее отдачу, что в результате приведет к повышению производительности труда.

## **СТОИМОСТЬ РАБОЧЕЙ СИЛЫ**

Расходы на медицинские пособия играют важную роль в стоимости рабочей силы. Однако в большинстве отраслей промышленности ее доля составляет менее чем 20%. Непосредственное и более значительное влияние оказывают другие факторы, которые становятся важнее для менеджмента людских ресурсов и, как следствие, для консалтинга по медицинскому страхованию.

В условиях скудного предложения на рынке рабочей силы стоимость привлечения и потери высокопроизводительных сотрудников довольно высока. Работодатели будут стараться использовать медицинские пособия для влияния на привлечение и удержание персонала. Они станут конструктивно реагировать на неудовлетворенность сотрудников, а также медицинских учреждений и законодателей корпоративными системами медицинского обслуживания. Поэтому работодатели будут обращаться к консультантам за помощью в устранении некоторых ограничений доступа к оплаченным медицинским услугам и в уменьшении либо взносов в корпоративную систему медобслуживания, либо разницы в затратах на эту систему различных сотрудников компании. В результате работодатели увидят, что, повысив расходы на медицинские пособия, они снижают стоимость привлечения и удержания сотрудников.

Для того чтобы сгладить отрицательное отношение сотрудников к высокой доли услуг корпоративной системы медобслуживания в пакете медицинских пособий, работодатели также могут предлагать относительно недорогие дополнительные льготы, имеющие достаточно высокую ценность для сотрудников. Например, номер телефона, по которому можно получить бесплатную медицинскую

консультацию, программы продвижения здорового образа жизни, услуги по профилактике болезней, услуги альтернативной медицины и многое другое. Возможно, разработка бизнес-пакетов таких услуг станет одной из задач консультантов.

## ОТДАЧА ОТ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

Еще более важной задачей для работодателей наверняка станет усиление отдачи от рабочей силы. Медицинские пособия повышают моральный дух персонала и придают ощущение защищенности, поэтому они могут косвенно влиять как на производительность сотрудников, так и на их присутствие на рабочем месте. Консультанты по медицинскому страхованию помогают сотрудникам поддерживать свое здоровье или замедлить развитие болезни, избавляют их от необходимости уходить с работы и тратить время на ненужные визиты к врачу. Для решения всех этих вопросов консультанты разрабатывают сами (или помогают в этом своим клиентам) план медицинского страхования, в котором определялись бы пути эффективного использования средств на профилактические медицинские процедуры, способы утверждения здорового образа жизни, процесс установки телефонной линии бесплатной медицинской консультации, пути реализации программ по снижению заболеваемости, а также комплексных программ по снижению количества случаев потери работоспособности.

## ВЫВОДЫ

Меняется сфера социального обеспечения и вместе с ней меняются потребности работодателя и роль консультантов в этой сфере. В настоящее время консалтинг по медицинскому страхованию подразумевает значительно больше, чем «сватание» поставщиков медицинских или других услуг социального обеспечения за клиентов и поддержка клиентов в разработке и реализации социальных планов. Он также включает в себя помощь в управлении пособиями с учетом их влияния на основные показатели деятельности компании в целом. Консалтинг по медицинскому страхованию стал частью консалтинга по управлению персоналом.

Консалтинг по медицинскому страхованию меняется, как меняется и консалтинг по управлению персоналом. Все чаще руководители высшего и низшего звеньев требуют от менеджеров по социальному обеспечению добиваться того, чтобы пособия непосредственно влияли на производительность труда, прибыльность и другие основные коммерческие цели компании.

В будущем работодатели, скорее всего, будут нанимать консультантов по социальному обеспечению для того, чтобы научиться использовать пособия и дополнительные льготы как инструменты, поощряющие сотрудников работать эффективнее. Наверняка, их будет волновать вопрос, каким образом пособия и дополнительные льготы смогут удовлетворить основные потребности сотрудников в социальной защищенности и качестве жизни, а также как это будет мотивировать их на достижение более высокого уровня производительности.



>\$' (" \*%. '3 / \*6 '0&\$JJ01K0(&.M \$13" ' .5"H.Q

**ЛОРА ФРИБЕАРН-СМИТ**  
**GOOD WORK ASSOCIATES**

Лора Фрибеарн-Смит, партнер в консалтинговой фирме *Good Work Associates*, специализируется в таких сферах, как стратегическое планирование, развитие команд и повышение разнообразия работы. Основная цель этой компании — помочь людям понять барьеры, препятствующие эффективной работе в группах, и преодолеть их. Получив ученую степень бакалавра философии и политики в Университете штата Калифорния в Беркли, Л. Фрибеарн-Смит стала работать в Азии. Она провела четыре года на границе между Таиландом и Камбоджей в должности координатора по образованию от Международного спасательного комитета в местности под названием Хао-и-Данг. Именно эта работа пробудила в ней интерес к таким вопросам, как способ функционирования организации и сотрудничество людей в организации. В 1996 году она получила степень магистра по государственному и частному менеджменту в Йельской школе менеджмента. В течение последних двенадцати лет она занимает должность главного операционного директора в *Jobs for the Future (Рабочие места будущего)* и управляющего директора в Институте развития человека имени Гезеля. Кроме того, она — инструктор Йельского университета и преподает в Центральном университете штата Коннектикут и в Университете Нью-Хейвена. Л. Фрибеарн-Смит часто выступает на семинарах и курсах повышения квалификации.

Чтобы эффективно помогать некоммерческим организациям, консультанты обязаны хорошо понимать особенности этого сектора и типичные для него организационные структуры. Наши клиенты должны видеть, что мы — профессионалы в своем деле и прекрасно разбираемся в данной сфере деятельности. Кроме того, мы обязаны хорошо знать типы организационного поведения, характерные для всех трех секторов экономики, — частного, государственного и некоммерческого. Поскольку, независимо от сектора, к которому относится та или иная организация, они обычно сталкиваются с похожими проблемами, решение, разработанное консалтинговой фирмой для некоммерческой организации, может подойти и для частной компании, и для государственного учреждения. Тогда мы вправе задать вопрос: каким образом тип организации (некоммерческая, коммерческая или государственная) влияет на ее проблемы, создает дополнительные трудности или помогает их избежать?

### **ТРИ СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ**

В каждом секторе сложились свои четкие отношения между владельцами, потребителями, руководителями и другими участниками. Некоммерческий сектор занимает важнейшую нишу на рынке, так как он предоставляет

определенным социальным группам такие товары и услуги, которые они не могут получить в двух других секторах. Организации этого сектора заполняют пустоту между рыночными и общественными товарами (см. рис. 4.1).



Рис. 4.1. Источники капитала в секторах экономики

Как культурная нация, мы готовы платить налоги за некоторые товары — безопасность, чистый воздух, образование, т.е. за те продукты, которые, по общему мнению, должны быть доступны всем людям и от которых никто не должен получать доход. Эти товары предоставляются на общественных началах. И наоборот, частный сектор предлагает товары, которые основаны на получении прибыли. Так, Coca-Cola не выступает важнейшим элементом полноценного общества (хотя студенты могут с этим не согласиться).

Есть два основных типа товаров и услуг, которые предлагает некоммерческий сектор. Во-первых, это те товары и услуги, на которых, как считается в обществе, ни одна организация не имеет права наживаться, и только определенная социальная группа убеждена, что они очень важны для цивилизованной нации (например, считается аморальным извлекать выгоду из приютов для бездомных или предоставления продуктов питания голодающим людям).

Во-вторых, это те товары и услуги, которые не всегда может предоставить государственный сектор. Бюрократия мешает государственному сектору быстро реагировать на кризисы, разве что только посредством тех государственных организаций, которые специально предназначены для этой цели, — армии, полиции, пожарных отделений и команд экстренной медицинской помощи. Например, *Красный Крест* распоряжается национальным запасом донорской крови, однако государственный сектор вряд ли способен хорошо выполнять эту задачу, поскольку технические знания, необходимые для работы с банком донорской крови, отличаются от тех, которые имеются у пусть даже хорошего солдата или пожарного. Поэтому мы возлагаем на некоммерческий сектор задачу развивать эти специализированные навыки, которые помогают заполнить подобные пробелы между частным и государственным секторами. В табл. 4.3 представлены основные характерные отличия каждого сектора экономики.

## **ОГРАНИЧЕНИЕ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА В ИСПОЛЬЗОВАНИИ ДОХОДОВ**

В деятельности некоммерческого сектора участвуют три стороны: донор, организация и получатель товаров или услуг, т.е. его финансируют доноры, которые платят организациям за предоставление продукта нуждающимся получателям.

В отличие от частного сектора, здесь отсутствует финансовая трансакция между потребителем и организацией. Донор предоставляет фонды, которые организация затем трансформирует в товары или услуги для потребителей, при этом она не получает прибыль за свою работу. Таким образом, можно сказать, что благотворительные учреждения подвергаются ограничению в распределении доходов.

Ограничение в распределении доходов обеспечивает то психологическое доверие, которое необходимо донорам, когда они жертвуют свои деньги. Банк донорской крови, бесплатная столовая, приют для бездомных — все эти организации не имеют права наращивать прибыль, а точнее, не могут отдавать ее отдельному лицу или группе лиц. Например, донор уверен, что когда он жертвует 1000 долл. в *CARE* (Всемирная организация по борьбе с голодом), то большая часть этих денег будет использована на потребителя или клиента, а некоторая сумма пойдет на финансирование операций и дальнейший сбор средств. Он уверен, что ни один человек или группа людей не сделают его пожертвование предметом наживы. Это соглашение по умолчанию предусмотрено в законе, и без него существование некоммерческого сектора было бы невозможно.

Ограничение в распределении доходов и доверие, которое оно вызывает у донора, — основные отличительные черты некоммерческого сектора. Однако приблизительно 80% проблем, возникающих в благотворительных организациях, похожи на проблемы частного сектора: команды собираются, распадаются, добиваются успеха и терпят поражение по тем же самым причинам. Стратегию тоже определяют и выполняют исходя из тех же условий.

Таблица 4.3. Характерные отличия секторов экономики

Сектор	Характерные товары/услуги	Основные участники	Типичные покупатели	Типичные продавцы	Типичные ограничения	Типичные органы управления	Типичные должности
Частный	Рыночные товары (например, <i>Coca-Cola</i> )	Акционеры	Покупатели продуктов и услуг	Продажи, заем, предложения акций	Перестают покупать товар	Совет директоров, высшее руководство	Наемные менеджеры
Государственный	Общественные блага (например, чистый воздух, бесплатное образование, полиция)	Неясно (налогоплательщики, избиратели или граждане?)	Неясно (все граждане, избиратели, налогоплательщики или пользователи услуги?)	Налоги, взносы, облигации	Воздержавшиеся избиратели, лобби, участники избирательной кампании	Законодатели	Государственные служащие
Некоммерческий	Товары "серого" рынка (например, исследования по методам лечения рака)	Нет; "якобы владельцы" — члены совета директоров	Пользователи товаров и услуг	Денежные пожертвования, гранты, займы, взносы (как правило, пользователи их не платят)	Ограничен; перестают использовать товары или услуги	Совет директоров и исполнительный директор	Наемные менеджеры и исполнительный директор

Оставшиеся 20% организационных вопросов характерны только для данного сектора, так как ограничение в распределении доходов побуждает эти организации выполнять свою миссию, а не добиваться коммерческой выгоды, как это принято в частном секторе. Миссии благотворительных организаций заключаются не в предоставлении “лучшей потребительской услуги в мире” или создании “крупнейшего банка Вселенной”. Они направлены на нефинансовые цели определенной группы людей или на благо всего человечества.

## КАРЬЕРА В КОНСАЛТИНГЕ ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА

Итак, вы решили работать консультантом в некоммерческом секторе. Какие выводы можно сделать из вышесказанного? Прежде всего, необходимо отметить, что понимание принципов некоммерческой деятельности будет полезно только до некоторой степени. Потом вам обязательно понадобятся как знания отрасли (например, здравоохранения, транспорта, образования), так и специальные знания (людских ресурсов, маркетинга, финансов). Часто благотворительные организации объединяются в одну группу, и консультанты полагают, что могут предоставлять услуги любой из них. Это мнение справедливо для решения некоторых функциональных вопросов, но, кроме общих знаний данного сектора, для консалтинга в некоммерческих организациях необходимо разбираться и в других, характерных для него задачах (например, создании совета директоров, управлении пожертвованиями и сборе средств). Приведем пример беседы, которая часто имеет место во время интервью с претендентами на должность консультанта.

Напротив меня сидит недавний выпускник экономического вуза. Он заявляет: “Я хочу быть консультантом”.

Я с любопытством смотрю на него и спрашиваю: “Почему?”

Помолчав немного он отвечает: “Мне нравится участвовать в разных проектах, и я не прочь работать сверхурочно”, — после нескольких интервью он заучил эту реплику наизусть.

“Что ж, это объясняет, как вам нравится работать, но я все равно не понимаю, почему вы выбрали именно консалтинг. И почему хотите работать именно в *Good Work Associates*?” — снова спрашиваю я.

Он отвечает искренне: “Мне нравится некоммерческий сектор, я хочу сделать этот мир лучше”.

Когда мы встречаем таких восторженных идеалистов, то, с одной стороны, радуемся таким добрым намерениям, но, с другой, нас беспокоит их недостаточно серьезное понимание того, что именно их привлекает в консалтинге. Еще до собеседования все претенденты должны разбираться в трех важнейших характеристиках успешного консультанта и определить, в какой мере они им свойственны.

1. Консультанты не просто “хотят быть консультантами”. Консалтинг должен вести к конечной цели, быть способом расширения кругозора.
2. Хорошие консультанты не только полны энтузиазма по отношению к какой-либо сфере деятельности, они также активно интересуются гуманитарными науками. Насколько вы эрудированны? Что вы знаете об учении Платона, солнечных часах или культуре ацтеков? Как обстоят дела с грамотностью? Интересно ли вам читать *Harvard Business Review* так же, как последний роман Энни Праул? Успешные консультанты способны отобрать и скомбинировать идеи из окружающего мира и его прошлого и использовать их для творческого решения проблемы.
3. Консультанты должны понимать, что им нужно для своего личного развития, и стараться улучшить себя и весь мир. Мы уверены, что консультанты должны стремиться сбалансировать три “кита жизни”: работу, семью и общественную жизнь — не забывая ни об учебе, ни о работе, ни об отдыхе.

Многие из наших молодых претендентов относятся к консалтингу, как к способу заработать много денег и иметь хорошее резюме. Однако, на наш взгляд, эти цели не выгодны ни одной из задействованных сторон — ни фирме, ни сотруднику, ни, что самое важное, нашим клиентам. Мы надеемся, что сотрудники нашей компании считают консалтинг способом совершенствования общества, построения осмысленной карьеры и улучшения условий труда наших клиентов.



>\$' (" \*% . '3 / \*6 3\$( ) / "1 (%20 ' ' LM  
 . '0&\$ J J O1 K O (& . M \$13 " ' . 5 " H . Q

**БРАЙАН МАРРОУ**

**PRICEWATERHOUSECOOPERS**

Брайан Марроу возглавляет отдел электронной поддержки благотворительных организаций в компании *PricewaterhouseCoopers*, который помогает некоммерческим учреждениям, Internet-компаниям и крупным международным организациям развивать и внедрять Internet-стратегии, создавать адаптированные Web-приложения, а также поощрять и стимулировать меж- и внутрисекторное сотрудничество по Web-инструментам и стандартам. Для своих клиентов Брайан Марроу создал онлайн-системы управления волонтерами, системы сбора пожертвований через Internet, корпоративные системы внутренних компьютерных сетей для управления поступлениями от пожертвований, приложения для проведения онлайн-аукционов и Internet-коммерции. Среди клиентов этого отдела — такие компании, как *America's Promise*, молодежное объединение *The Alliance*

*for Youth, CreateHope.org*, онлайн-портал по сбору пожертвований от сотрудников организаций, *MissionFish.com*, онлайн-аукцион в пользу некоммерческих организаций, а также Web-сайт *SERVE.net.org*, предназначенный для регистрации волонтеров.

Кроме электронной поддержки благотворительности, Б. Марроу имеет значительный опыт в проектировании и разработке Web-сайтов, Web-приложений, систем финансового управления, систем управления связями с потребителями, крупных статистических, эконометрических и маркетинговых моделей. Среди его клиентов — крупнейшие международные корпорации, федеральные и местные правительственные учреждения, агентства кредитования жилья и молодые компании. Кроме работы с клиентами, Б. Марроу управлял портфелем частных инвестиций на сумму 150 млн. долл. Он регулярно выступает на отраслевых конференциях по вопросам электронного предпринимательства и электронной благотворительности. Пресса часто печатает и цитирует его работы на эти темы, а телевидение постоянно приглашает участвовать в телепередачах для деловых людей. Кроме того, Б. Марроу входит в состав совета директоров нескольких благотворительных фондов и организаций.

Работая в компании *PricewaterhouseCoopers (PwC)*, я мог сотрудничать с самыми разными организациями, осуществляя консалтинговые проекты. Я занимался разработкой и внедрением систем поддержки при выполнении принятых решений для второй по величине компании в мире, предоставляющей ипотечные кредиты; проектировал системы измерения эффективности для международной логистической организации; создавал корпоративные Web-сайты в Internet и интранет; разрабатывал адаптированные финансовые системы. В ходе работы над проектами за последние несколько лет я использовал приобретенные знания и опыт для некоммерческого и государственного секторов, помогая клиентам благодаря передовым Web-технологиям эффективнее достигать стратегических целей. Предоставляя консалтинговые услуги клиентам из этих секторов, я часто использую опыт, полученный при работе с частными компаниями.

Для консалтинга в частном секторе необходимы самые разносторонние навыки — точно так же и в работе с организациями некоммерческого и государственного секторов. Клиенты из двух последних все чаще требуют, чтобы консультанты, решая их проблемы, использовали знания и умения, полученные в частном секторе. Сейчас, когда технологии развиваются столь стремительно, частный сектор продолжает ставить перед собой все новые стратегические цели и достигает их. Применяя эти знания и опыт в работе с некоммерческими и государственными организациями, консультанты смогут помочь им достичь своих стратегических целей самым эффективным и рациональным путем.

Для того чтобы вы лучше представляли себе характер моей работы в консалтинге, я постараюсь описать две самые главные задачи консалтинга для государственного и некоммерческого секторов, а также приведу примеры работы с моими предыдущими клиентами.

## **ЗАДАЧА 1. СОГЛАСОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ И ФИНАНСОВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ**

В частном секторе успех, как правило, измеряется прибылью. Виды деятельности, которые позволяют повысить существующую прибыль или достичь ожидаемой, считаются разумными инвестициями. Но в общественном, или государственном, секторе есть один довольно значительный нюанс, который необходимо учитывать при принятии решений: эти организации должны согласовывать финансовые обязательства с целями общей политики, т.е. программа должна быть не только разумна в финансовом отношении, но и выполняться в соответствии с указанными политическими целями. Даже повседневные административные функции, такие как найм персонала и снабжение, часто реализуются именно методами, отвечающими политическим целям.

Например, когда я участвовал в проекте для крупного федерального правительственного учреждения в сфере телекоммуникаций, то сотрудничал с командой, которая должна была модернизировать процесс приобретения товаров или услуг. Поскольку наш клиент — государственная организация, нам пришлось усвоить новый процесс принятия решений, который отличался от практикуемого в частном секторе. В коммерческих компаниях мы бы приняли такое решение, которое минимизировало бы общую стоимость приобретения для получения “наивысшей ценности” за приобретаемые товары и услуги. Под “наивысшей ценностью” здесь подразумевается минимизация цены товаров и услуг с сохранением желаемого качества. Однако в государственном секторе кроме “наивысшей ценности” в процессе принятия решений должны учитываться общие политические цели учреждения.

Мой клиент стремился модернизировать процесс закупок, чтобы помочь мелким и убыточным предприятиям. Наша команда консультантов должна была разработать такой процесс закупок, который позволил бы правительственному учреждению выполнить свои политические цели и при этом обеспечить покупку товаров “наивысшей ценности”. Это сильно осложняло нашу задачу, особенно потому, что в силу эффекта масштаба в отрасли телекоммуникаций самые низкие цены были у крупных компаний. Но именно то, что до этого казалось непреодолимым экономическим препятствием, и подсказало решение проблемы: крупные и мелкие компании должны работать вместе, чтобы обеспечить конкурентное ценообразование. Тогда значительная часть производственной деятельности будет передана мелким и убыточным фирмам как субподрядчикам крупных предприятий.

В других проектах я также работал с федеральными и местными правительственными учреждениями, которые занимались страхованием ипотечных кредитов. И я опять-таки обнаружил, что согласование политических целей и финансовых обязательств — жизненно важный аспект принятия решений. Как известно, ипотечные страховые компании гарантируют заемателю оплату заемщиком кредита. Благодаря ипотечному страхованию можно уменьшить процентные ставки, т.е. снизить суммы ежемесячных платежей заемщика. Такие ссуды

выдаются на покупку дома для одной семьи, а также владельцам многоквартирных домов для нескольких семей. Существует множество программ, и федеральных, и на уровне штата, которые субсидируют этот вид страхования. Они помогают удерживать премии за страхование ипотеки на низком уровне, чтобы сделать жилье более доступным для семей с низким и средним доходами.

Правительственные программы страхования должны постоянно согласовывать финансовые решения с интересами граждан, которым они помогают. Например, задача таких программ — снизить премии за страхование ипотеки, чтобы уменьшить финансовое бремя, которое несут домовладельцы, а также способствовать достижению важной политической цели — предоставить гражданам жилье по доступной цене. Однако такой шаг уменьшает сумму резервных средств, предназначенных для оплаты кредита заемщику в случае, если заемщик не в состоянии выполнить свои финансовые обязательства по кредитному договору. Столкнувшись с этой проблемой, команда консультантов *PwC* под моим руководством разработала для клиента по страхованию ипотеки финансовые имитационные модели, которые максимизировали политическую цель повышения обеспеченности жильем и при этом минимизировали финансовый риск для правительства в случае экономического спада. Клиент использовал наши рекомендации при реструктуризации федеральной программы по страхованию жилья. На данный момент разработанные нами принципы остаются неизменными уже более десяти лет. Такие примеры демонстрируют одно из преимуществ работы в консалтинге для общественного сектора, где столь важно совмещать государственную политику и принципы хорошего управления, — это чувство гордости, которое мы испытываем, когда видим, что наши рекомендации помогли многим американцам приобрести дома или поддержать благосостояние владельцев мелких и убыточных предприятий.

## **ЗАДАЧА 2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ WEB-ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Internet-благотворительность — это новая сфера консалтинга для некоммерческого сектора, которой в последнее время я уделяю много внимания. Вкратце ее можно описать как “деятельность в Internet, которая помогает некоммерческим организациям быстрее находить и эффективнее управлять ресурсами, которые им *необходимы* и которыми *владеют* частные лица и предприятия”. Существует несколько действенных инструментов Internet-благотворительности, предоставляющие некоммерческим организациям ресурсы для более эффективного выполнения своей миссии. Последние несколько лет я помогаю клиентам проектировать и разрабатывать такие инструменты, как онлайн-системы для регистрации волонтеров и управления их списком, корпоративные интранеты для сбора пожертвований среди сотрудников, Internet-порталы для продвижения благотворительных акций, благотворительные Internet-магазины, благотворительные онлайн-аукционы и системы для сбора пожертвований через Internet.

В одном из проектов для национальной некоммерческой организации необходимо было разработать такое решение, которое улучшило бы процесс набора и управления списком волонтеров. Волонтеры нужны в таких организациях для реализации их благотворительных программ, в частности по строительству домов, работе с трудными подростками или в бесплатных столовых. Но на регистрацию и подготовку волонтеров к определенному виду деятельности уходит много времени, что снижает ее производительность и требует больших затрат от организации. Благодаря автоматизации и упрощению процесса Web-технология способна значительно сэкономить время на административные процедуры.

Например, допустим, что крупная международная промышленная компания, в которой работают 400 тыс. человек, предоставляет каждому сотруднику 16 часов оплаченного времени, которое он может потратить на служение обществу. Web-система для поиска волонтеров и координации их действий способна сэкономить, по меньшей мере, пять минут времени, необходимого для поиска и подготовки каждого волонтера для двухчасовой работы. Благодаря такой системе в год высвобождается более чем 260 тыс. дополнительных часов, которые могут быть потрачены на общественно полезную работу, от чего выиграют и промышленная организация-спонсор, и общество.

Для нашего клиента — национальной некоммерческой организации, стремящейся снизить затраты на поиск волонтеров, — мы спроектировали и разработали Web-инструмент, повышающий эффективность процесса регистрации, обучения и распределения волонтеров. Мы создали систему с простой навигацией, которую можно было легко найти в Internet, благодаря чему волонтеры могли самостоятельно выбирать вид добровольческой работы и регистрироваться на нее через Internet. Тут же они имели возможность получить подробную информацию о различных видах добровольческой деятельности, что помогло им лучше подготовиться к своей будущей миссии. Чтобы помочь организации эффективнее управлять волонтерами, мы разработали инструменты, позволяющие отслеживать их действия в Internet на протяжении определенного периода времени. А предприятия-спонсоры, которым небезразлична волонтерская активность их сотрудников, могли с помощью этой системы отслеживать деятельность последних в благотворительных акциях.

Другой клиент обратился в компанию *PwC* с просьбой разработать компьютерное приложение для сбора пожертвований среди сотрудников, которое позволило бы проводить такие кампании электронным путем через корпоративную сеть. Система сбора пожертвований на рабочем месте позволяет сотруднику внести деньги для благотворительной организации по его выбору методом удержания определенной суммы из заработной платы. Традиционно этот процесс выполнялся вручную. Чтобы помочь благотворительным организациям и предприятиям повысить эффективность подобных кампаний, мы спроектировали и внедрили Web-приложение, которое не только позволяло автоматизировать процесс, но и предоставляло донорам информацию об участвующих благотворительных организациях.

## ВЫВОДЫ

Как консультант компании *PwC* я применяю свой опыт, полученный в частном секторе, при сотрудничестве с государственными и некоммерческими организациями. За последние десять лет федеральное правительство и национальные благотворительные организации добились значительных успехов в повышении своей операционной эффективности и достижении политических целей. Участие в этом процессе приносит консультанту огромное моральное удовлетворение, особенно когда он видит, что его рекомендации помогают выполнять политические и организационные задачи. В течение следующих десяти лет оба сектора — государственный и коммерческий — будут все больше применять Web-технологии и повышать эффективность своей работы. К таким технологиям относятся электронное обучение, электронные закупки и заказ на доставку товара через Internet. По мере того как правительственные и благотворительные организации будут адаптировать Web-технологии для себя, будет повышаться и спрос на консультантов для общественного сектора, перед которыми открывается все больше возможностей для непосредственного вклада в его развитие.



>\$' ("\*%. '3 2 J . 10 W \*0&%1\$ ' '\$3\$ #. 5'0 ("

**ДЖОЗЕФ Б. ФУЛЛЕР**

**MONITOR COMPANY**

Джозеф Фуллер, основатель и директор компании *Monitor Company*, работал в ней со дня ее основания и в настоящее время контролирует ее консалтинговые операции во всем мире. За время пребывания в *Monitor* Дж. Фуллер сотрудничал с клиентами из разных отраслей промышленности. Особенно он интересуется теми сферами, в которых в настоящее время происходят структурные изменения. Поэтому за последние 20 лет он работал в самых разных областях, включая естественные науки и некоторые высокотехнологичные отрасли. Он признан во всем мире как эксперт по телекоммуникациям и консультировал ведущие в этой отрасли компании.

Дж. Фуллер внес большой вклад в концептуальную работу *Monitor*. В последние годы он сосредоточил свое внимание на взаимодействии рыночных сил и процессов принятия решений в компании, на основе чего в *Monitor* был создан отдел организационной стратегии. Он заинтересовался такими исследованиями во время сотрудничества с профессором М. Портером из Гарвардской школы бизнеса, когда они вместе разрабатывали концепции, представленные в книге М. Портера *Конкурентное преимущество*. Кроме того, Дж. Фуллер пишет статьи для таких журналов, как *Harvard Business Review*, *CEO* и *Across the Board*.

#### ГЛАВА 4. ПЕРСПЕКТИВЫ КОНСАЛТИНГА

Дж. Фуллер окончил с отличием Гарвардский колледж, где он был членом общества Чарльза Уоррена (Charles Warren), и Гарвардскую школу бизнеса. В настоящее время он занимает должность директора в нескольких компаниях, в частности в *Phillips-Van Heusen Corporation*, *Merrimac Industries* и *eMergent Information Technologies*.

Стратегический консалтинг предлагает самые лучшие возможности для карьерного роста тем, кто по характеру пионер и первооткрыватель, кому нравится работать на передовом рубеже, кто хочет заглянуть за горизонт и первым увидеть новые перспективы, открывающиеся перед мировой экономикой. Идеальным примером такой возможности может служить электронная коммерция — развивающаяся сфера экономической деятельности, в которой объединились телекоммуникации, программное обеспечение, компьютерное оборудование и другие отрасли, связанные с информацией. Этот процесс объединения представляет собой абсолютно новое развитие бизнеса, в условиях которого менеджеры постоянно решают задачи, где, как и с каким продуктом вести конкурентную борьбу.

Консультантам в этой ситуации, прежде всего, необходимо разобраться в этой ситуации и постараться выяснить, какие на самом деле проблемы стоят перед менеджерами. Ошибки недопустимы, поскольку следует как можно скорее избавиться от множества ненужных поспешных выводов. Наверное, вы узнаете хорошо знакомые призывы.

Происходит нечто важное, нечто великое. Как ни крути — это изменение парадигмы всего делового мира. Этот сдвиг настолько кардинален, что весь аппарат признанных идей, аналитических систем и консалтинговых подходов приходит в негодность. Выбросите все это в мусорную корзину. Здесь и только здесь единственная верная дорога к успешной конкуренции в этом прекрасном и замечательном новом мире.

Конечно же, это бессмыслица. Нет сомнений, что уже нельзя слепо применять старые правила и логику для предприятий, работающих в электронной коммерции, но это не означает, что они утратили всякий смысл. Задача состоит в том, чтобы в каждой отдельно взятой ситуации определить, где можно использовать эти правила, а где их необходимо дополнить или подкорректировать.

### **МИГРАЦИЯ В ЭЛЕКТРОННУЮ СРЕДУ**

Для большинства компаний переход в мир электронной коммерции означает лишь использование Internet для переформирования существующих активов и процессов в соответствии с требованиями электронной среды. Если раньше производитель ПК продавал свои товары конечным пользователям через каталоги, рекламные объявления и по телефону, то как он должен использовать возможности Сети для дополнения (или полной замены) этих каналов распространения? Или как может фармацевтическая компания предоставить потенциальному по-

купателю возможность самому, без лишних свидетелей, найти информацию о лекарствах от его недугов, прежде, чем он пойдет на прием к врачу?

Другие компании задумываются о технических характеристиках и ценах на товары, посредством которых производятся электронные операции: программное обеспечение для заказов в Сети, база данных для регистрации онлайн-покупок или структурированная информация о потенциальных покупателях для оптимальной реализации маркетинговых программ.

Третьи компании изменяют с помощью новой технологии элементы своей бизнес-модели. Если раньше потребители приобретали книги или музыкальные записи только в местных книжном или музыкальном магазинах, то теперь у них есть доступ к большему ассортименту подобных товаров на таких Web-сайтах, как *Amazon.com* и *CDNow*. Какими будут экономические последствия этих изменений? Прочная ли это основа для создания конкурентного преимущества? Или для создания постоянного преимущества?

Все эти примеры объединяет одно: переход в мир электронной коммерции заставляет компании принимать стратегическое решение о методе участия. Быть ли провайдером содержания, или интерфейса между Сетью и потребителем, или средств для распространения продукции? Или, может быть, лучше всего стать провайдером некоей комбинации распространения, интерфейса и содержания? Несомненно, такой выбор и его контекст новы, но необходимость принимать подобные решения — это то, чем менеджеры занимались и раньше, решая вопросы стратегии.

## РАЗРУШЕНИЕ ГРАНИЦ МЕЖДУ ОТРАСЛЯМИ

Работа над вопросами электронной коммерции нередко приводит и к выработке новых теоретических основ. По мере того как размываются границы между отраслями промышленности, которые раньше были совершенно не связаны между собой, в геометрической прогрессии увеличивается потребность в разносторонних знаниях, необходимых для принятия эффективных решений и их реализации. Возрастают сложность и интенсивность конкуренции, поэтому становится все труднее действовать так, будто между вашими клиентами и другими компаниями из той же отрасли существует лишь один вид отношений или будто классические законы экономики не изменились.

Для нашего клиента одна и та же компания одновременно может выступать конкурентом, сателлитом, партнером, неформальным сотрудником, поставщиком, дистрибьютором, лицензиатом или лицензиаром и/или клиентом. Следовательно, мы должны, анализируя данную отрасль, понимать механизм этого явления, которое мои друзья профессора Барри Нейлбафф и Адам Бранденбургер называют “сотрудничеством конкурентов” (*co-opetition*). Более того, такие многомерные и непостоянные промышленные сферы лучше всего рассматривать как взаимозависимые экосистемы, а не как традиционные конкурентные области, в которых действуют независимые объекты. Поэтому мы должны предвидеть направления совместного развития множества участников отрасли. Кроме

того, экосистема электронной коммерции формируется объединением передовых технологий, в силу чего нельзя предположить, что, при прочих равных условиях, экономические доходы отдельного участника будут неизменными. Нужно учитывать то, что профессор Брайан Артур (Brian Arthur) называет эффектом “фиксации”: отдача в этой сфере экономики постепенно сама по себе увеличивается, а не уменьшается, так как “первооткрыватели” получают все большие доходы от, например, новых технических стандартов, потому что они со временем становятся все более ценными и общепринятыми.

## **ОБОГАЩЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

Не менее важен тот факт, что новая сфера, связанная с работой в электронной коммерции, расширяет и обогащает наш опыт анализа ситуаций, необходимый в стратегическом консалтинге. Примеров тому множество, но я приведу только пять. Во-первых, учитывая скорость развития электронных рынков и их непостоянство, мы поняли насколько важно помогать менеджерам тщательно обдумывать стоящие перед ними вопросы. Довольно часто, беспокоясь, какую комбинацию технических характеристик для товара или услуги лучше выбрать, они не замечают, что на данной стадии развития нужно решать, следует ли вообще оставаться с этим продуктом на рынке. И если ответ в данный момент отрицательный, то возникает следующий вопрос: “Каким образом можно “зарезервировать” возможность для внедрения данного продукта в будущем?”

Во-вторых, учитывая потенциал, заложенный в технологиях электронной коммерции, компаниям стоит поискать “в карманах” своей отрасли “спрятанную ценность”. Цель — выяснить, можно ли с помощью этого технологического потенциала получить эффективные инструменты для извлечения и овладения “спрятанной ценностью”. Как правило, ценность прячется в том случае, когда существующие методы коммуникации и координации работы блокируют экономическую активность и делают структуры и процессы неэффективными. Достаточно вспомнить о тех огромных суммах, которые расходуются на командировки, услуги по доставке документов или обработку бумаг о заключении сделки. Эти средства можно сэкономить с помощью более эффективного использования сетевых и информационных технологий. Другой пример — быстрое накопление запасов в многоуровневой системе распространения.

В-третьих, экономика предприятий в электронной коммерции становится все более прозрачной, так как сравнительная информация об их продуктах и услугах подается все шире, и у потребителей появляется доступ к более выгодным ценам и сделкам. Кроме того, потребители начнут требовать контроля над личной информацией, которую они предоставляют при заключении сделок в Internet, и определенной экономической ценности в обмен на эту информацию. Доступность информации постепенно избавляет от традиционной работы по сегментированию рынков, расчетам затрат на обслуживание каждого сегмента и решению, как и между кем распределяется ценность, полученная в результате экономической деятельности. Но как проводить сегментацию рынка в условиях информационно наполненной среды? И какие из этих сегментов должна обслуживать компания?

В-четвертых, скорость развития электронной коммерции такова, что она меняется быстрее, чем циклы принятия и разработки решений в большинстве компаний (например, количество Web-страниц удваивается каждые девять месяцев, а в недалеком будущем нужно ожидать значительного увеличения мощности передачи информации через уплотнение волн для дальней связи и широкополосные беспроводные технологии для местной связи). Каким же образом компании должны планировать свою коммерческую деятельность? Направлять ли все усилия на работу с теми возможностями электронной коммерции, что есть сейчас, или готовиться к будущему? И если готовиться к будущему, то насколько отдаленному?

В-пятых, принимаемые компанией решения, связанные с работой в Internet, могут значительно повлиять на их долгосрочную конкурентоспособность. Тогда на основе чего они должны решать, стоит ли делать ставку на будущее (как это делает *Dell* при производстве компьютеров или *Fruit of the Loom* с новыми системами онлайн-заказов) или “страховаться” на случай дестабилизирующих эффектов новой технологии (как это сделала *Compaq*, предоставив покупателям систему заказов по Internet в ответ на успех *Dell*). Или им лучше всего подождать, пока ситуация прояснится?

## ВЫВОДЫ

Работая в этой сфере, нам приходится бороться с множеством других повторяющихся проблем, включая нововведения в систему измерения эффективности компаний, занятых в электронной коммерции, выбор оптимальной инфраструктуры для их поддержки, разработку стратегии и операционных процессов для дальнейшего развития эффективного лидерства. На собственном опыте мы убедились, насколько ошибочно убеждение, будто модели эволюции отрасли и изменений технологий в других областях экономики бесполезны в мире электронной коммерции. Задача в том, чтобы понять, какие знания можно применять, что в них необходимо изменить или к ним добавить и какие новые уроки извлечь.



**R. O1\$2\$Q &\$ ' (" \*%. '3**

**ГЛЕН КОРНЕТТ**

**RAZORFISH**

Глен Корнетт сделал блестящую карьеру в консалтинге. Он сотрудничал с самыми успешными компаниями мира. В последнее время Г. Корнетт занимает должность вице-президента по стратегии в европейском отделении компании *Razorfish*. Перед этим он занимался проблемами стратегии в Северной Америке и в Азии, а сейчас работает в этой же сфере бизнеса в Европе.

#### ГЛАВА 4. ПЕРСПЕКТИВЫ КОНСАЛТИНГА

До своего прихода в *Razorfish* Г. Корнетт был консультантом по стратегии в компании *McKinsey & Company*, а также занимался вопросами стратегии, развития бизнеса, маркетинга и продаж в *Eli Lilly*. Он работал аналитиком по стратегии и научным консультантом в Национальной лаборатории в Лос-Аламосе. Кроме того, Г. Корнетт был президентом и основателем компании *Metastrat*, которая предоставляла услуги по исследованию, структурированию и переговорам для заключения стратегических сделок, связанных с Internet.

Глен Корнетт имеет докторскую степень по исследованиям с отличием, которую он получил в Университете штата Мичиган, и докторскую степень по нейрохирургии Института исследования мозга в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе. В Университете Брайама Янга (Brigham Young) он получил степень

## КАКОЙ СМЫСЛ ВЫБИРАТЬ ЦИФРОВОЙ КОНСАЛТИНГ СЕЙЧАС?

С учетом текущих проблем цифрового консалтинга можно ли сейчас найти разумные доводы в пользу работы в компании по Web-консалтингу? Оказывается, есть несколько аргументов в пользу этого намерения, особенно для специалистов, претендующих на роль стратега.

1. *Важность, дефицит и ценность.* Несмотря на необоснованность и наивность недавнего цифрового бума, экономическая база для бизнеса в этой сфере осталась прочной. Невзирая на все перестановки из-за разорения электронных компаний и разочарования традиционных компаний по поводу своих “цифровых” начинаний, четкое стратегическое мышление приобретает все большую важность в сфере цифровых технологий. В частности, высоко ценится следующее:

- тщательное изучение всех электронных возможностей;
- выбор самых перспективных направлений;
- формулировка четких аргументов выбора и реализации определенных вариантов и подтверждение их цифрами;
- эффективная реализация намеченных планов вместе с клиентами.

Клиентам все чаще нужны “холодные” цифры, которые могут убедить их реализовать данную идею, связанную с цифровыми технологиями. Если консультанты способны предоставить такие тщательно просчитанные и достоверные цифры, а также разработать план действия согласно этим подсчетам, то они наверняка завоюют доверие клиентов, будут цениться как профессионалы и получат повторные заказы.

2. *Возможности роста.* Сейчас можно утверждать, что многие консалтинговые фирмы по цифровым технологиям, которые раньше получали завышенную оценку, теперь ценятся меньше, чем они того заслуживают. Если человек талантлив и обладает высокой толерантностью к риску, то цифровая консалтинговая фирма предоставит ему солидные возможности для роста (как личностного, так и профессионального), который, к тому же, будет сопровождаться привлекательной финансовой поддержкой.
3. *Подготовка к более благоприятному деловому климату.* Значительное уменьшение объемов венчурного капитала и сокращение других источников финансирования от частного сектора создают преграду для развития новых компаний. В настоящее время государственное финансирование новых цифровых компаний тоже нельзя назвать щедрым. Все больше талантливых людей с деловой хваткой находят, что цифровой консалтинг — очень привлекательное место для того чтобы:
  - благополучно перенести теперешнюю неблагоприятную “экономическую погоду”;
  - получить опыт работы, чтобы быть готовым к роли руководителя или учредителя, когда улучшится экономический климат.

Это уже происходит на руководящем уровне. Часто лучшие разработчики стратегий, занимающие высокие должности в цифровых консалтинговых компаниях, работали раньше в ведущих стратегических консалтинговых фирмах (например, *BCG*, *McKinsey*), после чего переходили в начинающие технологические компании.

4. *Подготовка к работе на руководящих должностях.* Традиционные консалтинговые фирмы по вопросам стратегии дают своим сотрудникам отличную подготовку для работы на руководящих должностях в обычных коммерческих компаниях (например, из списка *Fortune 500*). Также и цифровые консалтинговые фирмы предоставят возможности для отличной подготовки к выполнению руководящей роли в компаниях, работающих с цифровыми технологиями.
5. *Альтернатива традиционным стратегическим консалтинговым компаниям.* Существует вероятность, что в результате ужесточения экономики в традиционных консалтинговых фирмах выровняется, если не уменьшится, количество нанимаемых сотрудников. Таким образом, возрастет конкуренция на получение должности в ведущих компаниях. Сужение доступа к венчурному капиталу и трудности на фондовом рынке привели к тому, что все меньше людей хотят работать в новых компаниях, чем создается дополнительная конкуренция вакансий в престижных стратегических консалтинговых фирмах. Поэтому цифровые консалтинговые компании могут стать привлекательной альтернативой для претендентов, которые по той или иной причине не могут получить работу в традиционных консалтинговых фирмах. Кроме того, стиль жизни в цифровых консалтинговых компаниях более демократичен, чем в традиционных стратегических консалтинговых фирмах.

## КАК ВЫБРАТЬ ЦИФРОВУЮ КОНСАЛТИНГОВУЮ ФИРМУ

Наверное, не буду оригинален, если скажу, что при выборе цифровой консалтинговой фирмы необходимо учитывать положение компании на рынке, ее культуру, а также ваши собственные планы в отношении карьеры. Однако при этом еще нужно принять решение о том, выбрать ли цифровую компанию либо компанию посolidнее, занимающуюся информационными технологиями (как бывшая “большая пятерка” или *EDS*), либо же традиционное консалтинговое агентство по вопросам стратегии (*BCG* или *McKinsey*). Если вам больше нравится культура цифровой компании с ее отрицанием авторитетов и признанных догм, отсутствием конформизма и более высокой степенью риска, то вы, скорее всего, будете чувствовать себя не очень уютно в компании старшего поколения. Однако в традиционных фирмах можно наблюдать существование параллельных культур. Во многих из них есть маленькие группы, так называемые “островки”, где цифровые новаторы успешно работают и отлично себя чувствуют.

Принимая решение, проанализируйте следующие факторы.

1. *Экономическое здоровье компании.* Многие наблюдатели полагают, в ближайшем будущем некоторые цифровые компании либо объединятся, либо уйдут с рынка. Я удержусь от соблазна предсказывать здесь победителей и проигравших, но буду рад обратить ваше внимание на несколько существенных моментов. Хотя за последние два года некоторые эксперты признали гипотезу рационального рынка достаточно своеобразной (или попросту смешной), использование рыночной оценки как индикатора жизнеспособности в будущем имеет свои преимущества. Вам будет полезно сделать то же, чем обычно занимаются аналитики акций, т.е. проанализировать финансовые отчеты компании, лидерство на рынке (или его отсутствие), виды коммерческой деятельности, репутацию, квалификацию персонала и другие составляющие успеха. Самое важное здесь — найти надежный источник информации внутри анализируемой компании или в ближайшем ее окружении. Тогда можно получить наиболее убедительную информацию, например, почувствовать моральный дух в компании, понять стимулы ее развития и получить представление о квалификации сотрудников. Так, недавно я посоветовал своему другу, очень талантливому специалисту, отказаться от работы в одной цифровой консалтинговой компании не потому, что она занималась не тем, что ему подходило, и не потому, что последние данные о ее финансовом положении были неудовлетворительными, а потому, что в течение последних нескольких месяцев из нее уходили высококвалифицированные специалисты.
2. *Культурная совместимость.* В разных цифровых консалтинговых компаниях — разная культура. Важно изучить культуру компании в двух аспектах: с точки зрения характера организации и характеров отдельных сотрудников. Они часто не совпадают, особенно это заметно в быстроразвивающихся компаниях и отраслях. Трения между ними могут быть полезны для развития бизнеса, но могут и привести к разрушительным последствиям.
  - *Характер организации.* Некоторые компании приобрели репутацию “потомков” бывшей “большой пятерки”, так как их процесс планирования и выполнения работы легко предсказуем. Одни назовут такой подход “менее новаторским и скучноватым”, другие сочтут его “более надежным, последовательным и потому ценным”. Прямой противоположностью им выступают “веселые” новаторские компании, однако им вряд ли удастся долго просуществовать в роли независимых и действующих единиц бизнеса. Здесь важно находить компромисс между жаждой новизны и толерантностью к риску.
  - *Характеры сотрудников.* На характер организации накладываются отпечаток личные качества отдельных сотрудников, и они не всегда полностью совпадают с имиджем компании. Одни сотрудники могут быть открытыми и дружелюбными, другие — надменными или скучными. Наверное, некоторые серьезные проблемы, с которыми сталкиваются цифровые консалтинговые компании, связаны с тем, что в передовой

организации, открытой для всего нового и нестандартного, работают суровые, надменные и/или скучные люди.

3. *Карьера.* Позвольте привести пример из собственного опыта. Перед тем как занять должность в *Razorfish*, я побывал на собеседованиях в шести цифровых консалтинговых компаниях. Выяснилось, что характер организации одной из них (философия компании, цели руководителей) соответствовали моей толерантности к риску и целям карьеры. Помогло и то, что предложенное вознаграждение было в высшей степени привлекательным. После нескольких бесед с консультантами по поиску специалистов (“охотниками за головами”, как их еще называют) и трех интервью с руководителями мне сообщили, что я могу получить официальное предложение на работу в течение десяти минут, если захочу. Я был взволнован и обрадован, но прежде чем принять предложение, спросил, не могу ли я сначала пообщаться с другими сотрудниками фирмы. Они согласились и предоставили мне возможность побывать в разных городах, где в аэропортах я встречался с руководителями уже более низкого ранга. К концу путешествия мне стало ясно (думаю, и некоторым из них тоже), что лучше поискать что-нибудь другое. На основе этого впечатления я и принял решение, и, как выяснилось впоследствии, оно оказалось правильным.

## КАК ПОЛУЧИТЬ РАБОТУ В ЦИФРОВОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ

Но есть и другая сторона медали: как заставить компанию выбрать именно вас? Обычно компании берут на работу тех претендентов, которые:

- 1) умеют решать проблемы;
- 2) способны эффективно общаться и оказывать влияние на людей;
- 3) имеют характер, соответствующий культуре организации.

Разобраться в этих вопросах вам помогут другие разделы данной книги. Важно помнить, что многие фирмы (как цифровые, так и все остальные) считают свою культуру самым ценным достоянием. В частности, некоторые цифровые компании гордятся своими нонконформистскими традициями. Если в этом отношении какая-либо установка компании вам покажется не очень привлекательной, то, возможно, в другой цифровой фирме вам будет приятнее работать. Перед тем как отправиться на собеседование, постарайтесь побольше узнать о культуре компании и представить, как вы будете чувствовать себя, работая в такой среде. Эту информацию можно почерпнуть из неформальных источников (например, через связи в вузе, где вы учились, или совет выпускников вашего колледжа). В ходе неформальных бесед вы можете выяснить, какой стиль поведения считается предпочтительным в данной компании, и узнать, как лучше отвечать на вопросы на собеседовании или решить задачу, предложенную в качестве примера. Знакомые из консалтинговой среды и другие ис-

точники, такие как эта книга, подскажут вам, как оценить компанию, как подготовиться к собеседованию и как повлиять на выбранную вами компанию, чтобы она, в свою очередь, выбрала вас в качестве своего нового сотрудника.



>\$' ("\*%.'3 . 20'K)1' LQ &"7.%"\*

**ЭНДРЮ Л. БАССЕР И ДЖЕФФРИ С. ЭДЕЛМАН**  
**WILKERSON PARTNERS LLC**

Эндрю Бассер, один из руководителей компании *Wilkerson Partners*, построил свою карьеру в сфере здравоохранения и в последнее время работал в консалтинговой компании *IBM Healthcare Consulting/The Wilkerson Group (TWG)*, которая считается мировым лидером по предоставлению консалтинговых услуг в сфере здравоохранения. Как консультант компании *TWG* Э. Бассер сотрудничал с крупнейшими компаниями в сфере биотехнологии и здравоохранения. Он занимался созданием новых моделей бизнеса, которые помогают использовать преимущества новых технологий в медицине.

До *TWG* Э. Бассер работал в компании *IBM* в отделе по разработке технологических решений для здравоохранения. Вместе с партнерами из фармацевтической отрасли он занимался созданием стратегии глобального развития бизнеса. Еще раньше Э. Бассер около пяти лет проработал в компании *DuPont Merck Pharmaceutical Co.* в отделе управления продажами и маркетингом, где специализировался на рынке лекарственных препаратов для сердечно-сосудистой системы и неврологии. Одновременно он был лидером нескольких IT-проектов, направленных на повышение эффективности и автоматизацию работы торгового персонала. В 1991 году Эндрю Бассер получил степень бакалавра в университете Колгейта и в настоящее время входит в совет выпускников этого учебного заведения.

Джеффри С. Эделман — один из руководителей компании *Wilkerson Partners*, в которой он работает с 2001 года. В его лице компания получила специалиста с уникальным опытом работы в сфере здравоохранения, где ему довелось быть операционным менеджером, консультантом по управлению и инвестиционным банкиром. До недавнего времени он был директором по корпоративной стратегии в компании *SelfCare*, где разрабатывал стратегию долгосрочного развития компании и вместе с командой руководителей провел акцию по мобилизации венчурного капитала в размере 105 млн. долл. Кроме того, он вел переговоры по заключению выгодных стратегических альянсов с ведущими Internet-компаниями и традиционными компаниями, которые принесли *SelfCare* 100 млн. долл. В январе 2001 года компанию *SelfCare* приобрела *Gaiam* (Nasdaq: GAIA).

До прихода в *SelfCare* Дж. Эделман был старшим консультантом в *L.E.K. Consulting*, где выполнял ключевые роли сразу в двух отделах — отделе по здравоохранению

и по Internet. Он работал над множеством проектов, среди которых можно выделить оценку портфеля инвестиций в здравоохранение для одного ведущего коммерческого банка, определение главных задач стратегического партнерства и программы развития компании по генной терапии. Кроме того, он был фактическим автором исследований по анализу акций для специализированного инвестиционного банка. До работы в *L.E.K. Дж. Эделман* занимал должность консультанта в *McKinsey & Company*, а также инвестиционного банкира для медицинских компаний в фирме *Alex, Brown & Sons*. В настоящее время Дж. Эделман — основатель и советник компании, находящейся в Атланте и занимающейся распространением биологических материалов.

В 1992 году Дж. Эделман окончил Дартмутский колледж с квалификацией бакалавра экономики с отличием. Там же ему присвоили премию Льюиса Х. Хейни (Lewis H. Haney) за диссертацию по вопросам выкупа контрольного пакета акций. В 1996 году в Уортонской школе Пенсильванского университета, где он был одним из стипендиатов Фонда Кайзера, Джеффри Эделман получил степень магистра делового администрирования в здравоохранении и стратегическом менеджменте.

Существует прочная связь между консалтингом и венчурным капиталом, в которой венчурные фирмы выступают в роли клиента консалтинговых компаний. Они обращаются к независимым консультантам с просьбой найти более эффективные решения, понять существующие возможности и угрозы рынка и, в конечном итоге, заработать больше денег. В этом разделе мы обсудим отношения между консультантами и венчурными предпринимателями, изучим, какую ценность приносят консультанты сфере венчурного капитала, а также ответим на вопросы, как и почему некоторые консультанты на определенном этапе карьеры решают перейти из консалтинга в сектор венчурного капитала.

## КОНСАЛТИНГ И ВЕНЧУРНЫЙ КАПИТАЛ: КРАТКИЙ ОБЗОР

Мы будем рассматривать отношения между консультантами и венчурными предпринимателями с точки зрения консультанта, т.е. изучим венчурных предпринимателей как клиентов. Первое, что мы должны знать о них, — это сфера их деятельности и способ зарабатывания денег.

Венчурные предприниматели занимаются вложением средств в новые компании с большим потенциалом роста и всячески способствуют их развитию. Они получают прибыль только тогда, когда их инвестиции в эти компании становятся ликвидными. Как правило, это достигается продажей обычных акций (посредством IPO) или компании. Существует несколько категорий венчурных предпринимателей, и, чтобы лучше понять различия между ними, мы попытаемся определить эти категории в зависимости от этапа развития компании.

1. *Ангелы*. Как правило, это очень богатые частные лица, которые вкладывают небольшие суммы денег в компании на ранних стадиях их развития, когда самой компании как таковой еще не существует, она еще не выпускает товары, не предоставляет услуги, у нее еще нет прибыли и персонала.

Есть лишь коммерческая идея. Ангелы вкладывают средства в компании на этом этапе, так как верят в идею или в руководство. Стандартная сумма инвестиций на данной стадии составляет от 10 тыс. до 500 тыс. долл.

2. *Первопроходцы.* Это инвестиционные организации, которые первыми вкладывают средства в данную компанию, когда у нее есть лишь несколько сотрудников, но она еще не получает большого дохода или его нет вообще, только начинает развивать свою технологию, услугу, бизнес-модель и операции. На этом этапе средняя сумма инвестиций может быть от 250 тыс. до 5 млн. долл., в зависимости от стадии развития компании и ее потребностей в капитале.
3. *Осторожные.* Они значительно помогают ускорить рост компании, которая к этому времени уже начинает утверждаться на рынке благодаря либо успешному развитию технологии, либо первоначальному успеху акций на рынке. Сумма инвестиций на данном этапе колеблется от 2 млн. до 20 млн. долл. и, опять же, зависит от стадии развития компании и ее потребностей в капитале.
4. *Перестраховщики.* Эти инвесторы заинтересованы в компаниях, которые имеют значительные доходы, но им не хватает средств для дальнейшего роста, чтобы провести IPO и стать прибыльными. Здесь сумма инвестиций лежит в пределах от 5 млн. до 50 млн. долл.

Венчурные фирмы и венчурные фонды обычно выбирают для инвестиций те компании, которые, по их мнению, могут принести наибольший доход и максимально повысить ценность их собственной организации. На открытом рынке большинство инвесторов, за редким исключением, не могут контролировать рост или операции компании, в которые они вкладывают средства. В отличие от них, инвесторы частных компаний, такие как венчурные предприниматели, обычно принимают активное участие в формировании этих фирм. Здесь важную роль играют консультанты с их знаниями рынка, производственных операций в данной сфере, стратегическими контактами и др., что помогает строить компанию.

Кроме этапов развития компаний, в которые венчурные предприятия вкладывают свой капитал, важно также различать типы рисков, сопровождающие инвестиции. Венчурные предприниматели должны понимать, оценивать и постараться уменьшить их влияние, и за помощью в этом деле они часто обращаются к консультантам, которые выделяют следующие типы рисков.

- *Технологический риск:* будет ли работать технология?
- *Рыночный риск:* есть ли рынок для данного продукта, захотят ли покупатели заплатить за него ту сумму, которой будет достаточно для продолжения деятельности?
- *Управленческий риск:* сможет ли команда менеджеров поднять это предприятие и заставить его работать или им понадобится дополнительная помощь?

Венчурные предприниматели сотрудничают с консультантами в процессе инвестирования, вместе обдумывают суммы и направления инвестиций и определяют, каким образом та или иная компания из инвестиционного портфеля венчурного предприятия может достичь больших успехов в коммерческой деятельности.

## КОНСАЛТИНГ ДЛЯ ВЕНЧУРНОГО КАПИТАЛА: ПРИМЕРЫ ИЗ НАШЕГО ОПЫТА

Компания *Wilkerson Partners* была основана для консультирования определенной группы клиентов с венчурным капиталом и с частным капиталом в фирмах сферы здравоохранения. По сути, наша фирма выросла в “инкубаторе” компании *Galen Partners* — крупной успешной организации с частным капиталом в сфере здравоохранения. Сейчас она остается нашим главным клиентом, между руководством обеих компаний установились прочные отношения. По мере того как *Wilkerson Partners* росла и развивалась, мы продолжали уделять значительное внимание *Galen* и другим частным компаниям на среднем или зрелом этапах развития. Наша задача заключается в том, чтобы повышать ценность венчурных инвесторов и инвестируемых ими компаний, предоставляя им объективную информацию из многочисленных каналов:

- объективные основные и дополнительные исследования;
- структурный анализ;
- знание отрасли и рынка;
- стратегические контакты.

Эти клиенты обращаются к нам, когда им необходимы знания и опыт работы в сфере здравоохранения. Я не подразумеваю, что они их не имеют, как раз наоборот. Но мы видим картину со стороны, а потому — полнее, глубже и яснее и, к тому же, по каждому отдельно взятому сегменту отрасли. По сути, мы представляем дополнительную движущую силу рынка.

Давайте рассмотрим, чем полезны эти ценности для клиентов в сфере венчурного капитала. Прежде всего, наши знания — это основа для “должной осмотрительности”. Этот термин точно определяет процесс, в ходе которого мы оцениваем потенциальные инвестиции. Венчурный инвестор поручает нам изучить товар или услугу определенной компании, ее управленческий аппарат, технологии, клиентов, юридическое положение и условия патентов и многие другие важные аспекты. Часто в этом процессе мы можем использовать собственные связи, предыдущий опыт работы в консалтинге и других сферах, а также методологические исследования. Это позволяет нам проникнуть в суть операций компании, всесторонне понять ее возможности на рынке, изучить конкурентное окружение и другие вопросы, которые определяют ее привлекательность для инвесторов.

Кроме того, инвесторы часто обращаются к нам с просьбой определить варианты стратегического развития для какой-либо компании из своего инвестиционного портфеля, например возможности слияний и приобретений, стратегического партнерства или выхода на новые рынки. В этих проектах мы опять-таки

используем свои знания и опыт, контакты и методические исследования, чтобы глубоко изучить ситуацию.

Приведу еще один пример. Мы часто сотрудничаем напрямую с производственными компаниями, которые уже получили инвестиции. Им мы помогаем расти дальше. Обычно, получив инвестиции, компания переходит в фазу стремительного роста в надежде добиться значительных успехов и максимально увеличить ценность в глазах акционеров. Это требует от руководства огромной концентрации энергии и сил. Но в то же время компания должна продолжать стратегическое планирование, по-прежнему ставить перед собой задачи, рассчитанные на средний и длительный периоды. В этом случае мы часто выполняем роль “аутсорсингового отдела” по стратегическому планированию. Ценность нашей работы состоит в том, что мы проводим объективные исследования и анализ, помогающие руководству и венчурным инвесторам видеть глобальные цели и проблемы компании, не отвлекаясь от текущих задач ее ежедневной деятельности. В подобных услугах нуждаются и более крупные компании. Что же касается растущих фирм с венчурным капиталом, то для них эта проблема особенно актуальна. Ведь часто они не могут позволить себе создать внутренние ресурсы стратегического планирования и управлять ими на том уровне, с таким охватом и глубиной, как это делает независимая консалтинговая компания.

И последний пример роли консалтинга в отношениях с венчурным капиталом, когда он часто выступает “аутсорсинговым партнером”. Это означает, что мы предлагаем сделки нашим клиентам и оказываем им помощь в процессе инвестирования, что очень выгодно как консультантам, так и венчурным предпринимателям. Первые получают возможность увеличить прибыли по акциям, которые выпускаются для них в процессе инвестиций, а вторые приобретают уже изученный и проанализированный вариант для вложения денег, который иначе им трудно было бы найти. Если инвестиции оказались успешными, то выигрывают обе стороны. Для консультантов же это означает возможность постоянного сотрудничества в этой роли с данной компанией.

## **КАРЬЕРА: ПЕРЕХОД ИЗ КОНСАЛТИНГА В ВЕНЧУРНЫЙ БИЗНЕС**

Принимая во внимание бешеную активность на рынках частного капитала, можно понять, почему некоторые специалисты оставляют консалтинг и увлекаются венчурным капиталом. Они решаются на этот шаг, так как уверены, что, будучи инвесторами, смогут эффективнее использовать свои знания и опыт. Хотя консультантов, которые добились успеха на новом поприще, не так много, их умения (в частности, перечисленные ниже) оказываются весьма полезными для венчурного капитала.

- *Знание отрасли.* Консультант знает, как работает отрасль, кто ее основные игроки, какие здесь доходы и предпосылки для успеха в бизнесе. Как правило, такая информация дает огромное конкурентное преимущество, поскольку на ее основе венчурный предприниматель может разделить компанию на две группы — фирмы с большим потенциалом и фирмы, способные лишь на выживание в условиях рынка.

- *Аналитическое мышление.* Быть умным — это хорошо, но намного важнее уметь использовать силу интеллекта для определения различий в бизнес-моделях, потребностей клиентов и жизнеспособности стратегии. Как и в консалтинге, здесь нужно задавать сложные вопросы, находить уникальные источники информации, изучить все аспекты проблемы и сформулировать рациональные выводы.
- *Финансовый анализ.* У многих консультантов это — слабое место, так как им не хватает опыта. С каждым последующим этапом инвестиционного цикла умение проводить финансовый анализ становится все важнее для предпринимателя, поскольку условия усложняются и определить стоимость становится все труднее. Если консультант, кроме этого, научится также вести переговоры по условиям сделки, то его шансы на успех в сфере венчурного капитала значительно увеличиваются.
- *Контакты.* Для создания успешной практики в консалтинге важно установить тесные отношения с клиентами. То же самое актуально и для венчурного капитала. Если во время работы в консалтинговой компании специалист сумел завязать хорошие отношения с сотрудниками среднего и высшего руководящего звена компаний, то эти связи ему очень пригодятся в его деятельности в сфере венчурного капитала. Подобные контакты помогут ему найти потенциальных соинвесторов, стратегических партнеров для компании, в которую вкладывается капитал, а также все-сторонне изучить направления будущих инвестиций.

В заключение можно отметить, что если консультант — творческая, любознательная и дисциплинированная личность, с предпринимательским талантом и умением сосредоточиться на проблеме, то он имеет все шансы добиться успеха в сфере венчурного капитала.



**E . 5 ' + 7 \$ ( \* 0 & \$ ' ( " \* % . ' 3 "**

**АЙЛИН М. СЕРРА**

**MCKINSEY & COMPANY (EMERITUS)**

Айлин Серра — старший операционный менеджер в холдинговой компании *FrontLine Capital Group*, занимающейся созданием и управлением фирм по аутсорсингу и развитию инфраструктуры для малых и средних предприятий, а также предоставляющей временную рабочую силу для крупных компаний. Во *FrontLine Capital Group* А. Серра контролирует процесс формирования стратегии и операции, а также помогает решать стратегические вопросы партнерам компании.

До этого она работала в *American Express Company* старшим вице-президентом и генеральным директором отдела финансовых услуг для малых предприятий. Там она в короткие сроки смогла значительно расширить деятельность компании в сфере финансовых услуг, а также внедрила новую бизнес-стратегию и реализовала несколько новых идей для малого предпринимательства. Перед этим А. Серра была старшим вице-президентом по стратегии и развитию бизнеса в *American Express*. В этой должности она сотрудничала с командой высшего руководства и президентами филиалов при разработке основных проектов роста компании. До работы в *American Express* А. Серра больше одиннадцати лет работала консультантом в *McKinsey & Company*, где была партнером в филиалах Нью-Йорка и Лос-Анджелеса. В этой фирме она консультировала по стратегическим и организационным вопросам ведущие компании, производящие потребительские товары и услуги. А. Серра получила ученую степень магистра делового администрирования в Чикагском университете и степень бакалавра естественных наук по химии пищевых продуктов в Калифорнийском университете.

Начав работать в *McKinsey & Company*, я рассуждала, как каждый новичок, т.е. собиралась провести здесь два года, стать менеджером проекта, научиться решать проблемы, написать хорошее резюме, а затем получить настоящую работу. Но прошло более одиннадцати лет, прежде чем я решила оставить *McKinsey* и перейти в *American Express Company*. За это время я усвоила множество ценных уроков. Хочу поделиться с вами некоторыми из них. Во-первых, консалтинг может стать “настоящей работой”. Во-вторых, возможности для личного и профессионального роста здесь почти безграничны. И в-третьих, это замечательная отправная точка для карьеры в других отраслях.

## МОЯ КАРЬЕРА В MCKINSEY

Перед тем как прийти в *McKinsey & Company*, я знала о консалтинге немного. Источников информации о карьере в этой отрасли было мало. Я заинтересовалась ею под влиянием своего друга, который начал работать в консалтинге немного раньше. Он увлеченно рассказывал о высоких темпах работы, о том, как один проект сменяется другим, как консультант имеет возможность работать над решением проблем вместе с руководителями самого высокого ранга. По его словам, консалтинг мог стать отличной возможностью для меня. Я прошла собеседование в *McKinsey*. Было очень приятно общаться с людьми из этой компании, что окончательно убедило меня работать в ней.

Первые шесть лет моей карьеры прошли в нью-йоркском офисе. Мне было очень интересно работать с отраслями, сосредоточенными на конечном потребителе, например производящими потребительские товары или работающими в розничной торговле, поэтому почти все время я сотрудничала с клиентами из этой сферы. Я много узнала о данной отрасли и могла решать самые разные вопросы, включая стратегию, производственные операции, распространение, управление торговым персоналом и маркетинг. Это разнообразие помогло мне развить многие функциональные навыки и одновременно узнать отрасль

“изнутри”. Благодаря, с одной стороны, знанию отрасли, а с другой — функциональным навыкам я могла учитывать все детали при решении проблем клиента.

Вскоре после того, как меня избрали партнером, мы с мужем решили переехать в Южную Калифорнию, поэтому меня перевели в офис Лос-Анджелеса. Я продолжала сотрудничать с производителями потребительских товаров, но к ним еще добавились компании СМИ и из индустрии развлечений. В тот период *McKinsey* как раз создавала отдел по работе с проблемами потребительских товаров и услуг на Западном Побережье, и я получила возможность работать с коллегами по всей Калифорнии. Кроме того, я стала одним из лидеров отдела фасованных товаров в Северной Америке. Эти руководящие должности приносили большую отдачу и давали мне новые возможности для развития.

На протяжении своей карьеры в консалтинге я активно занималась вопросами персонала, такими как найм, повышение квалификации и управление производительностью труда. Для успешной работы в консалтинге важно уметь вести людей за собой и развивать их личные и профессиональные качества. Это нужно для успешного сотрудничества с клиентами, а также для самой компании, которая таким образом привлекает хороших новых сотрудников, повышает квалификацию персонала и удерживает специалистов высокого класса. Мне доставляло большую радость нанимать талантливых сотрудников для *McKinsey*, помогать им развивать способности и превращаться в выдающихся профессионалов. Как видите, моя карьера в этой компании развивалась в нескольких направлениях. Кроме работы с клиентами в роли консультанта, я также занималась повышением квалификации персонала и развитием лидерских качеств у сотрудников компании.

## **КОНСАЛТИНГ КАК ОТПРАВНАЯ ТОЧКА**

Карьера в консалтинге может быть трудной и интересной, а также может приносить большое удовлетворение. Но, кроме того, она дает прекрасную возможность быстро набраться опыта и сил для работы на разных ответственных должностях. Атмосфера консалтинга, в которой постоянно чередуются проекты, разные задачи сменяют друг друга, идет почти непрерывное общение с руководителями высокого уровня во время работы, создает уникальную среду, в которой кривая вашего обучения круто поднимается вверх. Работая в *McKinsey*, я видела, как консультанты приобретают основные навыки, кото-

также учит мыслить критически, чтобы уметь разбирать проблему на составляющие компоненты, строить гипотезы, проводить структурный анализ и в результате синтеза этой информации генерировать идеи и делать выводы. Вы научитесь полагаться на собственную оценку и интуицию в процессе принятия решений. Не все можно (и нужно) анализировать до самого основания. Чтобы быстро принять решение и прорваться к новым возможностям, необходимо уметь распознать шаблон, которому соответствует данная проблема, что помогает проникнуть в суть вещей и придает уверенность. Характер работы консультанта, которая состоит из сменяющихся друг друга проектов, дает возможность наблюдать проблемы разного типа в разных отраслях промышленности и разных функциональных контекстах. В консалтинге это происходит чаще и на более сложном уровне, чем в среде обычной корпорации, особенно на ранних этапах вашей карьеры, и такой опыт невозможно переоценить.

Когда у вас накопится достаточно опыта в решении деловых проблем, вы увидите, что некоторые из них настолько сложны или непонятны, что самим клиентам трудно разобраться в них. Они обратятся за помощью к вам в надежде, что в этом хаосе вы сможете разработать четкий и логичный метод решения. Умение действовать в условиях неопределенности очень важно для успешной работы в любой деловой среде. Если вам не удастся выработать некоторую привычку к неясности, то вы будете чувствовать себя парализованным. Некоторые люди не знают, с какой стороны подойти к решению трудной проблемы. Они ищут кого-то, кто бы составил для них план действий. Консалтинг представляет собой превосходную среду, в которой можно научиться вести себя в условиях неопределенности, так как каждый проект начинается с чистого листа бумаги, и часто первая задача консультанта заключается в том, чтобы помочь клиенту понять проблему и изложить ее.

## **ОБЩЕНИЕ**

Умение решать проблемы напрямую зависит от умения общаться, т.е. от способности логично выстраивать аргументы, выражать идеи четко и ясно, убедить остальных посмотреть на ситуацию с новой точки зрения или по-другому подойти к решению проблемы. Если консультант не способен выражать свои идеи устно или письменно, то его анализ ни к чему не приведет. Успешные специалисты умеют завладеть воображением клиентов благодаря убедительной передаче информации и побудить их к действию, нарисовав новые горизонты для достижения успеха.

Люди, с которыми вам как консультанту предстоит работать, очень разные. Поэтому у вас будет много возможностей попрактиковаться в разных стилях общения и увидеть, что действует в той или иной ситуации, а что нет. Вы научитесь приспособливать свой стиль общения к тому, как “слышит” собеседник и как обрабатывает информацию, а также сможете активно управлять своими контактами с другими людьми, чтобы достичь желаемых целей. Эти умения ценны в любой рабочей среде, поэтому их можно использовать не только в консалтинге, но и за его пределами.

## ЛИДЕРСТВО

Третий вид навыков, которые приобретает консультант, — это способность вести за собой других людей. На протяжении своей профессиональной карьеры, как в консалтинге, так и после него, вы сможете наблюдать широкое разнообразие стилей лидерства и выработаете собственное мнение об эффективном лидере. У великих лидеров есть много общего: все они умеют влиять на окружающих и добиваться от них поддержки собственных идей, уверены в своих идеях и смело защищают их, также они способны предугадать необходимость перемен и воплотить их в жизнь. Но стиль лидерства зависит от характера каждого отдельного человека.

Консалтинг представляет собой благоприятную среду, в которой вы можете сформировать свой стиль лидерства и отработать его на практике. Как консультант вы часто будете встречаться с высшим руководством организаций-клиентов. Вы сможете познакомиться с лидерами и сделаете собственные выводы относительно того, какие приемы действуют, а какие нет, когда вам нужно будет руководить другими людьми. Поскольку консультанты работают над проектами в команде и состав команд с началом каждого нового проекта меняется, у вас будет много возможностей испытать различные стили лидерства и проверить, что вам подходит больше всего.

## ЖИЗНЬ ПОСЛЕ MCKINSEY

Хотя моя карьера в консалтинге была весьма успешной, после одиннадцати лет работы в *McKinsey* я была готова к новой деятельности. Я поняла, что мои профессиональные стремления нельзя удовлетворить лишь с помощью консалтинга. Мне хотелось нести ответственность за финансовые дела компании. Кроме того, я хотела, чтобы мои идеи и видение бизнеса нашли свое применение на рынке. Я была готова решать новые задачи.

В 1996 году я оставила *McKinsey* и перешла на работу в *American Express* на должность старшего вице-президента по вопросам стратегии и развития новых компаний. Было очень интересно сменить среду консалтинга на среду корпорации и использовать свои консалтинговые навыки в работе внутренней стратегической группы. Приблизительно через год я заняла линейную должность в отделении компании, оказывающем услуги для малого предпринимательства. Там я стала старшим вице-президентом и генеральным директором отдела финансовых услуг. Я несла ответственность за предоставление кредитов и управление развитием компаний. Это была отличная должность, так как малые предприятия составляют крупный рынок, который характеризуется большим ростом, а у *American Express* прочные конкурентные позиции в этом сегменте.

После напряженной работы в *American Express* над созданием финансовых продуктов и услуг для предпринимателей я сама почувствовала вкус к коммерческой деятельности и решила, что моя следующая работа будет связана с маленькой компанией. В конце 2000 года я стала старшим операционным менеджером в холдинговой компании *FrontLine Capital Group*, которая владеет

акциями инфраструктурных и технологических компаний, поддерживающих операционную активность малых и средних предприятий.

Как в *American Express*, так и во *FrontLine Capital* навыки, которые я приобрела в *McKinsey*, оказались бесценными. Они помогли мне точно определять важные проблемы и возможности для организации, обеспечивать соответствие действий организации ее основным приоритетам, предугадывать необходимость перемен и предоставлять план и поддержку в процессе их осуществления, быстро устанавливая контакты с другими людьми и руководить ими. Однако консалтинг не дает всего, что нужно для успешной карьеры в другой отрасли. На линейной должности следует усваивать новые знания и изучать новые аспекты, из которых я бы выделила следующие.

1. *Ценность сосредоточенности.* Когда несколько талантливых консультантов собираются в одной комнате, они непременно придумают три новые идеи. Как правило, самые лучшие идеи появляются на одиннадцатом часу совещания. Но в линейной организации наступает момент, когда процесс генерирования идей должен остановиться и должна начаться их реализация, если компания хочет достичь своих целей. Отсюда мы переходим ко второму пункту.
2. *Важность реализации.* В конечном счете, на рынке побеждает не самая оригинальная идея, а та, которую можно лучше всего реализовать. Линейные руководители должны убедиться, что созданные идеи и решения организация может реализовать, не выходя за рамки доступных ресурсов. Только те идеи принесут наилучшие результаты, которые она может внедрить в жизнь и сделать это хорошо.
3. *Влияние ответственности.* Разрабатывая стратегию или план действий для достижения желаемой цели, линейные менеджеры знают, что они несут полную ответственность за успех или провал своих усилий. Хотя они могут нанять консультантов, чтобы те помогли им разработать такой план, консультанты не несут ответственности за результаты, чего нельзя сказать о менеджерах. Как линейный менеджер я отвечаю за достижение поставленных целей в соответствии с выделенным бюджетом. Каждый день линейные менеджеры должны принимать решения, которые помогают уравновесить кратковременные финансовые цели и стремления к долгосрочному росту. Часто подобные решения влияют на сотрудников и клиентов, а их последствия очень весомые и иногда даже необратимые. Ставки в работе линейного менеджера намного выше, чем в работе консультанта.

## ОГЛЯДЫВАЯСЬ НАЗАД

В настоящее время я нахожусь на третьем этапе своей карьеры. Первый этап прошел в консалтинге, второй — в компании финансовых услуг из списка *Fortune 500*, а третий продолжается в компании венчурного капитала. Я не знаю, каким будет мой следующий шаг, но уверена, что *McKinsey* была для меня

#### ГЛАВА 4. ПЕРСПЕКТИВЫ КОНСАЛТИНГА

лучшим стартом. Будучи консультантом, я каждый день совершенствовала свои навыки. Опыт решения проблем и общения с людьми, накопленный за одиннадцать лет работы в *McKinsey*, я не смогла бы приобрести в традиционной корпорации даже за вдвое или втрое больший период. Интенсивность работы в консалтинге способствовала развитию тесных рабочих отношений, поэтому сейчас у меня множество друзей и коллег, которые и после моего ухода из компании не раз оказывали мне поддержку и помогали советом. Работа в консалтинге открыла передо мной двери в мир огромных возможностей.

Консалтинг может помочь вам получить “настоящую” работу, но этот опыт нельзя рассматривать только как ступеньку в карьере, его ценность намного выше. Решения стать консультантом в *McKinsey* и оставаться там одиннадцать лет были для меня правильными как с личной, так и с профессиональной точек зрения. Этот опыт во многом повлиял на возможности и варианты моей дальнейшей карьеры, консалтинг дал мне ту основу, которая была необходима для профессионального развития.