

Понятие стратегии

Ответ на этот вопрос надо искать не в теории, а в практике консультирования. В прошлом большинство консультантов не следовали какой-либо определенной стратегии и пытались реагировать на любую просьбу потенциального клиента. Теперь положение изменилось. Все большее число консультантов понимают, что не могут быть всем для всех клиентов и имеют больше шансов получить работу, если будут предлагать уникальную услугу или лучше, чем другие, обслуживать рыночный сегмент. Они начинают все больше вести себя как стратеги, хотя термин «стратегия» применяется не всегда.

Почему стратегия? Изменившееся отношение — результат ряда последних разработок в консультировании и его среде. Эти разработки, которые мы достаточно подробно рассмотрели в предыдущих разделах, можно суммировать следующим образом.

Быстро растущее число консультантов по вопросам управления обусловило появление конкуренции в этой сфере; в результате они начали сильнее ориентироваться на рынок, проявляют больше агрессивности в маркетинге своих услуг.

Растущая сложность и увеличивающийся темп общих изменений внешних условий порождают новые проблемы, решить которые может помочь консультант, следовательно, консультирующим фирмам приходится чаще пересматривать степень своей компетентности и набор услуг, чтобы убедиться, что они всегда готовы помочь клиентам решить их новые значительные проблемы.

В профессии консультанта сильно изменились применяемые методы и организация работы, что дало возможность каждому консультанту выбирать из широкого ряда концептуальных подходов и методологических средств.

Перед каждым консультантом встает классический стратегический вопрос распределения ограниченных ресурсов — он должен подогнать их к имеющимся возможностям и так планировать их развитие, чтобы быть готовым энергично взяться за будущее дело, но не "распылиться" по слишком многим проблемным областям.

Цель и задачи. Мы не можем не начать этот раздел с цитаты из книги Льюиса Кэрлла "Приключения Алисы в стране чудес": "Не скажете ли мне, по какой дороге мне отсюда идти?— Это сильно зависит от того, куда Вы хотите прийти, — сказал Кот. — Мне в общем-то все равно..., — сказала Алиса. — Тогда неважно, какой дорогой идти, ~ сказал Кот.

— ...Лишь бы прийти куда-нибудь, — добавила Алиса как объяснение. — О, туда Вы наверняка придете, ~ сказал Кот, - если только будете идти достаточно долго".

Как и в любом деле и организации, стратегия в консультировании — это выбор дороги, которая ведет от одного состояния (настоящего) к другому (будущему).

Исходная точка известна или ее можно определить путем оценки настоящей позиции консультанта, его ресурсов и возможностей. Это не очень трудно, если хочется увидеть вещи как есть, а не в розовом свете. Будущее — другое дело. И тут нужен реалистический подход, например, крайне нереалистично просто экстраполировать на будущее тенденции прошлого экономического роста. Но более того, если мыслить стратегически, прежде всего встают вопросы: стратегия для достижения чего? Куда мы хотим идти и когда мы хотим прийти? На эти "чего", "куда" и "когда" можно ответить, если разработать видение будущего и уяснить себе цель и основные задачи своего бизнеса.

При разработке стратегии совершенно необходимо учитывать два параметра консультирования, которые мы обсуждали в предыдущей главе. Во-первых, консультирующей организации необходимо определить свою цель и задачи с профессиональной точки зрения, для чего надо попытаться ответить на вопросы типа:

Какого рода профессиональной фирмой нам хотелось бы быть?

Какими будут наша профессиональная культура, основные принципы консультирования и наша роль в решении проблем клиентов, оказании им помощи в увеличении эффективности, развитии их способностей к адаптации и умения решать свои проблемы?

Желаем ли мы стать лидерами в техническом смысле, т.е. всегда находиться на переднем крае прогресса в области технологии и управленческих методов и первыми предлагать новую информацию и услуги клиентам?

Должны ли мы ограничиться рамками консультирования по вопросам управления или расширить диапазон наших профессиональных услуг?

Какие новые услуги мы можем позволить себе добавить в наш портфель, не теряя при этом своего лица и не вклиниваясь в области, находящиеся вне нашей компетенции?

Второй стратегический параметр — деловая активность. Ключевыми вопросами являются, например, следующие: Чего хочет наша консультирующая фирма достичь как деловое предприятие?

Должна ли наша стратегия обеспечивать лишь выживание или умеренный либо быстрый рост? Какого положения на рынке услуг по консультированию мы желаем достичь?

Каких доходов и прибылей следует добиваться?

Какой должна быть финансовая стабильность и независимость нашей фирмы?

Консультирующие подразделения, которые не являются представителями независимого бизнеса, также вынуждены задавать себе вопросы, касающиеся их целей, ресурсов, темпов роста и финансовых результатов, даже если не планируют получать прибыль и не считают своей целью самофинансирование.

Взаимосвязь этих двух параметров стоит еще раз подчеркнуть. Если смотреть на будущее своей фирмы лишь с финансовой точки зрения, упустить из виду социальную роль и ответственность профессиональной организации, в результате скорее всего не сможешь достичь и своих деловых целей. Однако игнорирование рыночных и финансовых целей, а также необходимости успешно развиваться как деловая экономическая единица означает, что даже очень умеренные и реалистичные профессиональные цели окажутся недостижимыми из-за неадекватности финансовых целей и результатов деятельности консультирующей фирмы.

Преимущество в конкурентной борьбе. Фундаментальный вопрос в определении стратегии консультирования: в чем наше конкурентное преимущество или почему клиент обратится к нам, а не к другим консультантам? Причиной может быть: особая техническая квалификация; уникальная продукция, которую невозможно получить где-нибудь еще; широкая междисциплинарная квалификация, необходимая для решения сложных деловых проблем; глубокое знание промышленного сектора; скорость и надежность предоставления услуг; низкие цены; хорошая репутация и прочные контакты с агентствами государственного сектора и др.

Очень важно знать, обладает ли консультант или может развить какое-либо конкурентное преимущество. Если его можно достичь без чрезвычайных расходов, стоит попробовать соответственно определить свою стратегию и позаботиться о том, чтобы и настоящие, и потенциальные клиенты узнали об этом. Безусловно, не каждый может стать признанным национальным или международным авторитетом в своей технической области. Однако диапазон возможностей настолько широк, что большинство консультантов могут попытаться предложить своим клиентам что-то особенное, что выделит их из конкурентов и составит их конкурентное преимущество.

Гибкость в применении стратегического подхода. Только опыт покажет, правильно ли выбрана стратегия. Другой консультант,

конкурент, возможно, тоже выбрал тот же вид услуг, причем оказался более удачливым в маркетинге и в оказании предлагаемой услуги. В этом случае оба консультанта в какой-то момент сделали правильный выбор, но конкурент успешнее осуществил свою стратегию. Остается только пересмотреть стратегию и найти такую, которая учтет достижения конкурента. Однако главные причины, диктующие необходимость гибкости в определении и пересмотре стратегии, — не ошибки управления, не успех конкурента, а изменения в экономической среде. Консультирование по вопросам управления потеряло бы свое значение, если бы не отражало изменения в технологии, рынке, финансовом положении, национальной и международной политике, а также в других областях, влияющих на бизнес клиентов. Стратегия консультирования должна следовать или даже предвосхищать эти изменения. Поскольку финансовый рынок интернационализирован и даже маленькие фирмы могут рассчитывать на заем на международном денежном рынке, стратегия консультанта по финансовым вопросам уже не может ограничиваться национальным финансовым рынком.

Консультанты по управлению организациями, бухгалтерскому учету, контролю за операциями и по многим областям должны давать советы по использованию компьютеров в своих технических или функциональных областях, а если они предпочтут игнорировать их применение, такой стратегический выбор может оставить их без работы. Много других примеров приводится в части III, в которой дается обзор проблем и тенденций консультирования в самых различных областях управления. Необходимость гибкости и воображения при определении стратегии консультирования невозможно переоценить.

Стратегический выбор — это решение, рассчитанное на долгую реализацию, и не так-то легко перерешить. И все-таки стратегия — не смиренная рубашка. В частности, она не должна подавлять новшества и предпринимательство. Можно тщательно и точно определить область своей специализации, но это не должно мешать замечать и учитывать новые виды проблем и возможностей, возникающих перед клиентами. Динамичные консультирующие фирмы всегда поощряли попытки своих сотрудников искать новые возможности и приветствовали любые предложения, связанные с методами решения новых проблем.

Связь между долговременным стратегическим выбором и необходимостью быть гибкими и принимать нововведения может быть весьма хрупкой и трудноконтролируемой, но ни один консультант по вопросам управления не может позволить себе игнорировать ее.

Консультирующие фирмы могут менять и совершенствовать свою продукцию и рынки более гибко, чем промышленные и другие фирмы, где выбор продукции и технологии подразумевает долгосрочные инвестиции в основной капитал и использование специалистов, переориентировать которых труднее. В консультировании образование, опыт и выработанная методология позволяют консультантам быть достаточно гибкими, чтобы не только решать новые задачи, но и

проникать в новые технические области. Это возможно также благодаря структуре персонала и возможности ее перестраивать. Использование консультантов с различным техническим образованием и профилями деятельности, а также multidisciplinary экспертных групп увеличивает гибкость фирмы при применении новых стратегий.