

# РЕАКЦИЯ НА КРИЗИС

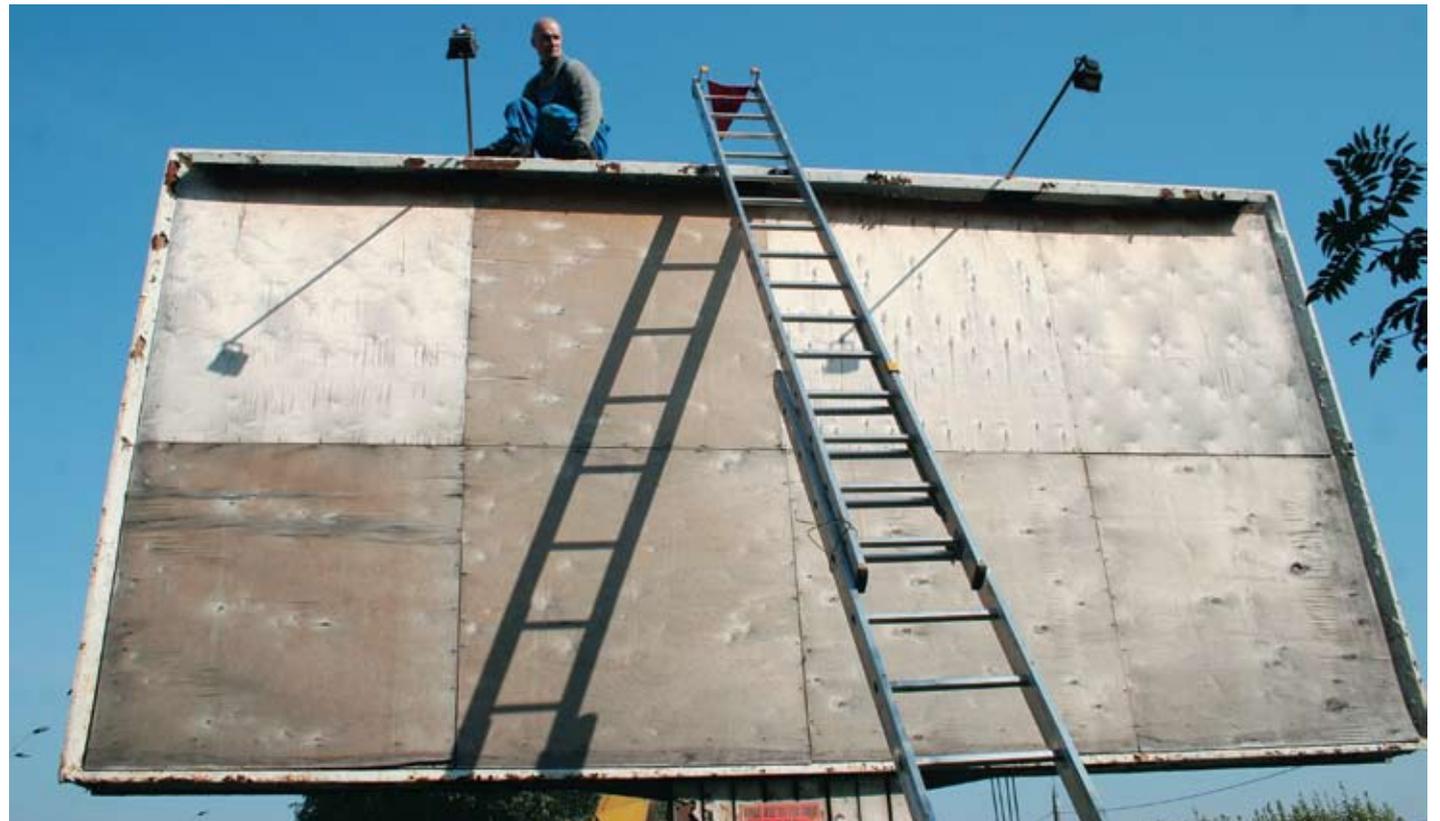
## КРИЗИСНЫЙ ГОД ПРИВЕЛ К ПЕРЕОЦЕНКЕ МНОГИХ ЦЕННОСТЕЙ В БИЗНЕСЕ. БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ МЕНЯЮТСЯ НАСТОЛЬКО РАЗНОНАПРАВЛЕННО, ЧТО НЕ ПРИХОДИТСЯ ГОВОРИТЬ ОБ ОБЩЕМ ТРЕНДЕ. ВМЕСТЕ С ТЕМ У КОНСУЛЬТАНТОВ ПОЯВЛЯЕТСЯ УНИКАЛЬНЫЙ ШАНС ПРОЯВИТЬ СВОИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ В РАЗВИТИИ СОБСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ.

ВЕРНИКА ПАВЛОВА

Директор Института проблем предпринимательства Владимир Романовский отмечает, что, поскольку консалтинг по своей сути является сервисным бизнесом, то его судьба как отрасли производна от общего состояния экономики. В частности, это означает, что рынок консалтинга сжался, особенно это коснулось «глобальных» компаний, которые обслуживали «золотые рынки»: M&A, IPO, стратегии. Господин Романовский подчеркивает, что «международные компании (консультанты, аудиторы и юристы) потеряли основные привычные источники дохода, но перестроиться под решение реальных проблем многим из них не дают корпоративные стандарты и ограничения». «Сейчас открываются новые рынки, но „глобальные“ компании не готовы к переменам: нет стандартов, кадров, и прежде всего — идеологии работы в новых условиях. В итоге принимаются примитивные меры: „рубят“ офисы, „режут кости“ (в смысле — оптимизируют затраты)», — добавляет он.

**ПЛАТА ЗА РЕЗУЛЬТАТ** Независимые M&A-консультанты в последние год-полтора столкнулись с определенными трудностями, типичными для консалтингового бизнеса в период экономической рецессии, отмечает Павел Филиппов, партнер компании «Аванко Капитал». Он подчеркивает, что волатильность доходов резко возросла, рентабельность игроков, которые не предприняли масштабных сокращений затрат еще в конце 2008 года, в среднем понизилась. Компании акцентировали маркетинговую политику на прямых продажах, а рекламная и PR-деятельность сократилась. Так как проектов стало объективно меньше, в начале 2009 года возросла ценовая конкуренция, и только осенью цены на M&A-услуги начали постепенно возвращаться к докризисному уровню. Кроме того, Павел Филиппов отмечает, что процент проектов, которые завершаются успешной сделкой (так называемый hit rate), вследствие ситуации на рынке сократился, что сдвинуло модель ценообразования на M&A-услуги с фиксированных ежемесячных платежей на оплату за достижение определенных результатов работы. Такие изменения привели к тому, что некоторые консультанты, уменьшив численность персонала, пытаются одновременно получить больше проектов, чтобы повысить вероятность получения доходов. Результатом, по его словам, является сокращение внимания и времени, которые тратятся на подготовку и управление отдельным проектом. В итоге возрастает процент неудачных проектов.

В Институте проблем предпринимательства отмечают схожую тенденцию. По словам Владимира Романовского, сейчас «конкуренция на конкурсах за госзаказ становится запредельной: большая часть местных консультантов уходит в жесткий демпинг. Корпоративное имя и профессиональную честь готовы продать за три копейки». «В частности, это означает, что если компания объявляет



КРИЗИС ПРИВЕЛ К «ДЕМОНТАЖУ» СТАРЫХ ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИИ КОНСАЛТИНГОВОГО БИЗНЕСА

тендер в соответствии с 94-ФЗ, то стоимость работы меньше затрат на ее исполнение. Если ключевой фактор — сроки, то большое число компаний, включая крупные федеральные, готовы выполнить любую работу за один день», — подчеркивает он. Такая же ситуация складывается и в работе с «рынком». Господин Романовский считает, что «если и в лучшие времена консалтинговые фирмы, даже декларирующие приверженность каким-то специальным отраслям или бизнес-моделям, на самом деле брались за любую работу, которую клиент готов был оплатить, то сейчас — тем более. Для многих консультантов демпинг, скорость беготни, сокращение нерентабельных подразделений и оптимизация численности штата и фонда оплаты труда исчерпывают весь антикризисный креатив».

**НОВОЕ И СТАРОЕ** По словам Николая Пашкова, директора по профессиональной деятельности «Knight Frank Санкт-Петербург», в условиях кризиса возрос спрос на исследования рынка, которым в период роста зачастую не уделялось должного внимания. «Сейчас ценность актуальной, достоверной и оперативной информации возросла в разы. Также возрос спрос на оценку недвижимости. Услуги оценки, по нашему убеждению, будут особенно востребованы для девелоперских проектов в целях получения финансирования, а также на рынке земли», — подчеркивает он.

Эксперты сходятся во мнении о том, что консультанты, ориентированные на стратегические партнерские отношения с девелоперами, сумели накопить значительные порт-

фели проектов заказов. Например, Knight Frank продолжает сейчас вести начатые несколько лет назад проекты, которые сегодня уже вступили в фазу технического консалтинга или проектирования.

Как отмечает Павел Филиппов, в части HR-политики акцент сейчас делается на сокращение издержек на back office, упрощение внутренних процедур при сохранении ключевых сотрудников, компетенции которых являются наиболее ценными для компании. Директор Финско-российского инновационного центра, глава представительства Лаппеенранта-Иматра в Санкт-Петербурге Игорь Куприенко также говорит, что картина в HR-политике в целом печальная и включает в себя как сокращение персонала, так и уменьшение выплат. Кроме того, наблюдается перевод части персонала на подрядные работы, более широкое использование аутсорсинга для сокращения собственных сотрудников. Лишь некоторые компании, по его наблюдениям, использовали кризисное время для обучения персонала.

Комментируя изменения бизнес-модели консалтеров, Николай Пашков отмечает, что Knight Frank перегруппирует внутреннюю структуру и спектр предоставляемых услуг. По его словам, «особую актуальность приобретают услуги, связанные с упаковкой, подготовкой, структурированием различных объектов и проектов, которые сейчас выставляются на продажу». «В докризисный период этому зачастую уделялось мало внимания. Сейчас собственники и девелоперы, испытывая финансовые трудности и потребность продать свои активы, столкнулись с

проблемой: их активы абсолютно не подготовлены к продаже. В связи с этим, совместно с нашими партнерами, юридическими компаниями, банками, компаниями-заказчиками, мы внедряем услугу, связанную с комплексным подходом к проектам, то есть профессиональную предпродажную подготовку объекта, включающую анализ юридической, технической, инженерной документации, а также первичную проработку проектов с точки зрения девелопмента или редевелопмента участка», — говорит господин Пашков. Также он обращает внимание на то, что «большую роль в маркетинговой политике приобретают процессы привлечения клиентов». В связи с этим Knight Frank внедряет изменения, позволяющие делать акцент именно на активной продаже услуг.

Похоже, в бизнес-моделях консалтинговых компаний сейчас происходит немало позитивных изменений. Владимир Романовский отмечает, что в условиях замедления развития отрасли консалтинга, своевременным является применение консалтерами своих профессиональных возможностей для развития собственных компаний.

Игорь Куприенко обращает внимание на любопытную картину: появилось много времени, и многие консультанты стали консультировать «сами себя» — начали уделять больше времени собственному развитию, в том числе разработке стратегии, пересмотру пакета услуг и разработке новых, расширению партнерской сети и сети субконтракторов, повышению квалификации. Итогом такой работы должна стать и более качественная работа в интересах клиентов. ■