**ПОДВОДНЫЕ РИФЫ КОНСАЛТИНГА**

Истинной цифры никто не знает, но по экспертным оценкам емкость глобального рынка управленческого консалтинга со­ставляет многие десятки миллиардов долларов. Консультанты слетаются на деньги, как пчелы на мед. Крупные компании любой отрасли ок­ружены всевозможными консалтинговыми фирмами, которые пытаются «прокормить» своих исключительно дорогостоящих сотрудников. (К примеру, работа команды консультантов ком­пании *МсКiтsеу* на предприятии-заказчике обходится клиенту не мене, чем в $250 000 в месяц.)

Многие терпящие бедствие торговые марки пытались воспользоваться помощью консультантов. Они отдали им свои деньги, но реальной помощи по выходу из кризисной ситуации не получили. То, как консультанты проявили себя в работе с большими брендами, позволяет без преувеличения назвать их современными «Робин Гудами», которые грабят богатых, но не отдают деньги бедным, а ос­тавляют награбленное себе.

Компания *Levi’s* потратила $850 млн. на услуги *Anderson Consulting,* которая была призвана провести реинжиниринг и до­биться повышения уровня обслуживания покупателей. Един­ственным результатом деятельности «опытных профессионалов» стало усиление неразберихи. Наводить же порядок пришлось со­вету директоров.

Компания *АТ&Т* израсходовала в свое время на оплату консультационных услуг той же компании более $87 млн. Сотни компаний помельче заработали миллионы и милли­оны долларов на метаниях *АТ&Т* из стороны в сторону между концепциями типа «трансформация бизнеса», «управление изменениями» и «реинжиниринг бизнес-процессов».

Крупные консалтинговые компании создают внутри и вокруг себя такую культуру, которая свойственна скорее юридическим фирмам. В них доминируют такие темы, как секретность и «при­вилегии клиента» (обязанность фирмы не распространять конфиденциальную информацию)*.* Неудивительно, что клиенты не желают, чтобы их секреты обсуждались кем-либо, кроме сотрудников консалтинговой компании. Но одно­временно это еще и идеальный повод не говорить с клиентом ни о чем, что может вызвать дискомфорт.

Сотрудники компании *Monitor* открыто признают, что большинство контрактов с консультантами оказываются напрасной тратой де­нег из-за завышенных обещаний. Здесь вступает в силу закон от­кровенности: «Признайте негатив, и клиент предоставит вам пози­тив». Позитив в данном случае — готовность клиента «развить бурную деятельность» и установить долгосрочные отношения. (Перевожу: поймать его на крючок.)

Чтобы заработать большие деньги, консультант должен иметь идею и уметь продать ее.

Рецепт успеха в консалтинговом бизнесе включает в себя четыре ингредиента.

1. Напечатать статью в «Harvard Business Review».
2. Затем «раздуть» ее до размеров книги.
3. Молиться, чтобы книга стала бестселлером.
4. Сбыть идею за как можно большую сумму.

Компании масштаба *МсКiпsеу* стараются не связывать свою деятельность с конкретными тенденциями в консалтинге, од­нако фирмам поменьше без уникальной концепции не обой­тись. Причем это необязательно должна быть идея — сойдет и так называемый «инструмент менеджмента» - различные матрицы, методы продвижения, методы оценки информации и т.п.

Компания *Ваin* & *Со.* из своего роскошного офиса на бостонской Копли-плас ведет наблюдение за 1300 консалтинговыми фирма­ми всего мира. Она настолько закрыта, что ее сотрудники не имеют права даже на визитные карточки. Говорят, что во время переговоров с клиентами в самолетах вместо реальных имен и названий они используют специальный код.

В последнее время *Ваin & Со.* изучала действенность мно­гих «инструментов менеджмента». В газете «*Wа1l Street Journal*» была опубликована статья, в которой она советует руководителям компаний «не подстав­ляться под удары увлечений из категории средств менедж­мента». Вероятнее всего, имелась в виду необходимость отде­лять «зерна» (услуги самой *Ваin)* от «плевел» (остальных консультантов). *Ваin* понимает, что объективных данных о пользе или вреде активного использования инструментов менеджмента не существует, равно как не существует данных о полезности конкретных средств. Поэтому она утверждает, что в отсутствие информации необоснованная реклама «превра­щает выбор инструмента в опасную рулетку».

Учитывая, что очень немногие признаются в напрасной трате сотен тысяч долларов на подобные проекты, в высшей степени наглядной выглядит следующая статистика: 81% из 5600 опрошенных руководителей согласились, что им было обещано больше, чем они получили. (Менее «политкорректное» заявление — «Мы выкинули на ве­тер кучу денег».)

Одна из проблем предлагаемых инструментов менеджмента состоит в том, что они ориентированы на процессы. Используя аналогию с автомашиной, они способствуют ровной работе корпоративного «двигателя», но ничего не говорят о том, как разрабатывать или продвигать «автомобиль», от чего в конеч­ном итоге и зависит успех. Другая проблема состоит в том, что конкуренты компании могут использовать аналогичные инст­рументы.

Когда в 1984 году *АТ&Т* лишилась монополии на стационарную телефонную связь, ее руководство решило попробовать силы в других отраслях. Самая неудачная попытка была предпринята на рынке компьютеров, где бывшая монополия попробовала «догнать и перегнать» *1ВМ.* В то время *АТ&Т* активно сотрудничала с консалтинговой организацией всемирно известного специалиста по конкуренции М. Портера. Эта консалтинговая структура высасывала миллионы долларов из *АТ&Т* как раз за разработку различных инструментов менеджмента. Где же были Портер «со товарищи», когда их подопечным требовалась срочная помощь? Им следовало бы находиться в офисе у главы *АТ&Т* и с пеной у рта доказывать ошибочность стратегии клиента. Но этого не произошло.

Хороший консультант должен искать правильный выход из ситуации с учетом возможностей компании, а не выдумывать новые названия и причудливые процедуры.

**Вопросы для обсуждения:**

1. В чем состоят главные причины привлечения консультантов в компанию? Выделите те из них, которые Вы считаете рациональными.
2. Почему множественные неудачи консалтинговых фирм не сказываются на поступательной динамике рынка консалтинга?
3. Существуют ли, на Ваш взгляд, существенные отличия ситуации с консультантами в России и западных странах?
4. Каким образом следует выбирать консалтиговую фирму? Определите базовые критерии выбора консультантов.