

Вознаграждение консультанта: твёрдая ставка или гонорар от успеха

Макс Хайт, бизнес-консультант
DMS-Finance Netzwerk, Deutschland

Публикация статьи возможна только при наличии ссылки на автора статьи и www.finance-dms.com

1. Введение и постановка проблемы

В последние годы бума новой экономики консалтинговые услуги с предложением сильно зависящих от успеха компонентов гонорара, как минимум, обсуждаются в прессе. Статистика практически отсутствует, а опросы дают мало конкретного. Поэтому нижеприведённый анализ фактически и теоретически желаемого гонорара от успеха консалтинга опирается на теоретические размышления, полученные сведения от консультантов, а также эмпирические работы в родственных областях.

Основная проблема при определении гонорара консультанта заключается в том, что дающий заказ предприниматель или менеджер предприятия должен акцептировать гонорар или же расходы, за которые он в данный момент ещё не получил количественно или качественно ощутимый эквивалент. Вообще действует принцип: насколько нетранспарентным является по своей структуре консалтинговый рынок, настолько неопределёнными или же многоопределяемыми являются гонорары консультантов. Но, как и на каждом свободном рынке цены устанавливаются через спрос и предложение, так и определение гонорара консультантов базируется на квалификации и опыте, а также рыночной ситуации, что означает на деле зависимость от степени конкуренции и, не в последнюю очередь, степени сложности оказываемой консалтинговой услуги.

Бизнес-консультанты исходят из того, что успех от их работы может быть установлен без проблем [6]. Наиболее просто должен бы измеряться успех консалтинга в случае учреждения корпораций (поэтому, ниже будет уделено больше внимания этому консалтинговому случаю). Казалось бы, нет необходимости сложно проверять и измерять успех консалтинга, например, от разработанной консультантом общей стратегии при её притворении в жизнь на отдельных бизнес-полях или дочерних предприятиях, а достаточно просто измерить его через повышение стоимости собственного капитала или увеличение годовой прибыли корпорации. Измерение могло бы последовать через сравнение между состоянием в первой стадии учреждения и рыночной оценкой стоимости корпорации, например, при выходе на биржу [11]. Именно на рыночную стоимость предприятия консалтинговые услуги и оказывают наибольшее влияние. При этом интересы консультантов и корпораций также должны бы «сходиться»: первые исходят из измеряемости их консалтинговых услуг, вторым не достаёт ликвидности, так что зависящее от успеха вознаграждение часто является единственной возможностью оплаты консалтинговых услуг.

Тем не менее, существуют различные точки зрения в вопросе о перспективе применения «гонорара от успеха». Вполне критическую позицию в этом вопросе занимает BDU (Союз немецких бизнес-консультантов), который рассматривает «гонорары от успеха» как несерьёзную тенденцию. Также различные консультанты

считают зависящие от успеха гонорары приемлимыми только для малых, неизвестных консалтинговых фирм. Некоторые из них даже указывают на то, что консалтинговым фирмам, согласовывающим сильно зависящие от успеха гонорары, недостаёт профессиональной этики.

Этим «этически мотивированным» высказываниям соответствует также мнение представителя *Mc Kinsey* по связям с общественностью: «Гонорары от успеха мы не рассматриваем ... наши решения таковы, что клиент многократно экономит на расходах и вопрос о гонораре не должен упоминаться» [8]. Против такой позиции можно было бы привести ясный предпринимательский взгляд французских колониалистов: «Купцы держат всех твердооплачиваемых за лицемеров, воров и обманщиков» [1].

2. Консалтинговые услуги и формы вознаграждений

Классические отношения «принципал-агент», приложенные к вопросу о вознаграждении бизнес-консалтинга, могут быть озвучены следующим образом: учреждаемая корпорация поручает консультанту произвести определённый «продукт» и делает вознаграждение зависящим от определённого «лимита этого продукта» [10]. Одно из важных допущений для установления возможности выплаты «гонорара от успеха» - это измеряемость «продукта». Поэтому сначала необходимо обсудить некоторые общие проблемы измеряемости и критерии контроля консалтинговых услуг, прежде чем представлять идеально-типичные консалтинговые услуги по учреждению корпораций и их зависящие от успеха возможности вознаграждения.

2.1. Консалтинговые услуги: измеряемость и подверженность влиянию

Общая ориентировка в установлении вознаграждения бизнес-консультантов формулируется ещё и сегодня как «твёрдые, неподлежащие торгу базовые ставки», которые в расчётах с клиентом указываются либо паушально (твёрдая цена), либо «расходы +». Обоснование такой позиции звучит так же, как её сформулировал представитель *Mc Kinsey* по связям с общественностью (см. выше). При этом бросается в глаза следующая проблема оплаты по затраченному времени. Независимо от того, становится учреждение корпорации успешным или нет, стимул консультанта может быть рассчитан наперёд – больше вложить в проект консалтингового времени, что, само собой разумеется, имеет экономический смысл. Это особенно действительно тогда, если обозначается неудача учреждения, которую консультант замечает раньше, чем учредители будущей корпорации.

Для практической реализации зависящего от успеха вознаграждения обычно выдвигаются следующие требования [6,8]:

1. Объективная измеряемость достижения цели
2. Вклад консультанта разграничен от внешних влияний
3. Достижение цели находится под влиянием консультанта
4. Цель консалтинга не находится в конфликте с другими предпринимательскими целями.

Практически релевантными проблемами являются вопросы измеряемости, упомянутые в пунктах (1) и (2). В (2) рассматривается любой внешний «шок», который или прямо «бьёт» по результатам предприятия или вынуждает к его стратегическому репозиционированию. В своей статье в 1975 году: *"on the folly of rewarding A, while hoping*

for B" Steven Kerr [7] обратил внимание в особенности на то, как вопросы измеряемости часто приводят к применению «объективных», простых параметров, на самом деле не имеющих или имеющих мало общего с фактически значимыми бизнес-целями, которые могут достигаться с помощью консалтинговых услуг.

Классическим примером для этого служит установление зависимости вознаграждения менеджеров у H.J. Heinz от увеличения прибыли по сравнению с предыдущим годом, что привело к манипуляции данными и выплатам «наперёд». Упомянут был также случай установления зависящего от прибыли вознаграждение механикам у Sears, что привело к увеличению ненужных ремонтов. Выбор измеряемых целей может иногда вести к тому, что неконтролируемые, но значимые для успеха виды деятельности, не будут исполняться. В качестве примера можно указать организации, успех достижения цели которых сильно зависит от слаженной работы команды (экстремальный случай – спортивные команды), но в которых, в существенном, вознаграждается индивидуальное участие.

Проблемы (3) и (4) для консалтинга по учреждению корпораций могут быть выражены не столь сильно, как при консалтинге уже долго существующих и, возможно, имеющих несколько различных бизнес-полей корпораций. Конечно, здесь также могут иметься проблемы, если консультанту «дано» достижение цели, но проверка цели консалтинга не лежит собственно во «внутренних» корпоративных интересах заказчика. Известно, что по теме «оценка консалтинговых услуг» предпочитают отмалчиваться особенно те отделы корпораций, которые уговорили топ-менеджеров произвести высокие расходы на консалтинг. При Start-up такое положение вещей может случиться, если тор-менеджмент заменяется по приказу инвесторов.

С точки зрения практики менеджмента можно утверждать, что речь должна идти об нахождении не подтверждаемых сомнению измеряемых параметров успеха для консалтинговых услуг. Другими словами, для установления зависящего от успеха вознаграждения консультанта должны быть найдены хорошо контролируемые виды деятельности с ясно измеряемыми целями.

2.2. Виды консалтинга и формы вознаграждения

Принципиально классические виды консалтинга позволяют разделить себя на консалтинг по учреждению и стратегический консалтинг корпораций, а также консалтинг по снижению расходов и Turnaround (ранняя фаза кризиса предприятия). В области учреждения корпораций к этому прибавляется такой вид деятельности, как рекрутинг (приобретение) персонала, который так или иначе вознаграждается по принципу успеха.

Консалтинг по учреждению корпораций, в свою очередь, позволяет себя грубо разделить на:

- концептуальные работы (бизнес-план);
- разработка заявок на финансирование из поддерживающих финансовых программ и других возможных источников
- финансирования; реализация концепции.

Опытные консультанты выявили, что для ориентирования на зависящее от успеха вознаграждение должны быть привлечены очень ясные, объективные и измеряемые

параметры. Дискутируемые в литературе [4] субъективные параметры были отклонены практиками с ссылкой на неудачные пред- и после договорные переговоры, даже в тех случаях, когда консультируемая корпорация добивалась больших успехов.

Проблемы измеримости и возможности установления «гонорара от успеха», которые были также частично практически реализованы, перечислены в Табл.1. Смотри по степени вовлечения консультанта в предпринимательские события при учреждении корпорации, предлагается ориентирование на успех, выраженный в получаемой корпорацией прибыли. При этом вовлечение консультанта, особенно при учреждении малых корпораций, может быть достаточно значительным, так как его услуги потребуются корпорации на более поздней стадии – реализации концепции, на которой ставятся и рассматриваются очень индивидуальные вопросы. Согласно статистике [5] 66,1% опрошенных учредителей считают консалтинговые услуги на этой стадии, даже вопреки высоким расходам, полезными. С точки зрения названных выше четырёх требований, практическое применение зависящего от успеха вознаграждения для консалтинга по вопросам стратегии и роста корпорации из-за проблем при их реализации, а также различных факторов влияния, является весьма проблематичным. Для других консультантов, в особенности долгосрочно сопровождающих учреждённые корпорации и ориентированных на реализацию концепций, эти проблемы тенденционально выражены в меньшей степени.

Табл.1 Консалтинговые услуги и способы вознаграждения бизнес-консультантов

	Классический консалтинг					Финансовый консалтинг
Услуги	Учреждение	Стратегия/Рост	Снижение расходов	Turnaround	Рекрутинг персонала	Привлечение финансирования
Цели	Прибыль после 2-х лет	Увеличение роста/повышение доли рынка	Снижение объёма расходов	Прибыль после 2-х лет	Кандидаты	Объём привлечённого финансирования
Измеряемость цели	да	нет	да/нет	да	да	да
Вознаграждение:						
а) традиционное	Дневные ставки (твёрдые или же лимитированные) для отдельных услуг	Дневные ставки (твёрдые или же лимитированные) для отдельных услуг	Дневные ставки (твёрдые или же лимитированные) для отдельных услуг	Дневные ставки (твёрдые или же лимитированные) для отдельных услуг	Комбинация фиксированных ставок и участия в успехе	Дневные ставки (твёрдые или же лимитированные) для отдельных услуг
в) от успеха	Комбинация фиксированных ставок и участия в успехе	-	Комбинация фиксированных ставок и участия в успехе	Комбинация фиксированных ставок и участия в успехе	Зарплата менеджера	Комбинация фиксированных ставок и участия в успехе

Для очень ограниченных консалтинговых услуг эти проблемы не наблюдаются. Так, например, VDI (Союз немецких инженеров) [12] предлагает ориентированное на успех вознаграждение за консалтинговые услуги по оформлению заявлений для получения финансирования из средств поддерживающих финансовых программ; при этом консалтинговое вознаграждение устанавливается в размере 10% от получаемой корпорацией суммы по поддерживающим программам в виде дотаций и 1-2,5% суммы кредита или же суммы участия в капитале. Конечно, при этом указывается, что оплату вознаграждения разрешено производить только из доходов (!), а не средств

поддерживающих программ или кредитов. В своих программах для корпораций СНГ и Восточной Европы консультанты DMS-Finance Netzwerk [2], оказывающие услуги по привлечению финансирования, предлагают ориентированное на успех вознаграждение в среднем в размере 0,5-3,0 от суммы привлекаемых для проектов средств. При этом риски не достижения цели консультанты снижают за счёт обязательной предварительной оценки готовности корпораций к привлечению финансирования с помощью специальных консалтинговых инструментов, а также непосредственного участия в разработке направленных на инвесторов документов. Разумеется, что последние консалтинговые услуги предлагаются по твёрдым или лимитированным ставкам.

Изложенные в Табл.1 возможности используются также на практике. Для консалтинга по учреждению корпораций можно исходить из того, что серьёзные консультанты работают как концептуально, так и ориентированно на реализацию концепции, то есть, при учреждении, стратегии и реализации. Соответственно этому интерес учредителей направлен на результаты, а не на стратегию. Это подтверждается также консультантами, которые считают такое предложение консалтинговых услуг очень важным. В отношении исполнения всех четырёх требований при консалтинге по учреждению корпораций, можно утверждать, что они на практике одновременно и комплектно исполняются весьма редко.

3. Гонорар от успеха. Теоретические соображения

С точки зрения консультанта, в центр соображений можно поставить следующие практические проблемы качества консалтинговых случаев;

1. общее плохое положение или же качество ищущей помощи корпорации;
2. при имеющемся положительном исходном качестве, недостаточность желания реализовать определённые предложения консультанта;
3. как раз при Start-ups - быстрорастущих корпорациях ярко выраженные проблемы ликвидности.

Первая проблема качества консультируемого объекта, т.е. корпорации, представляет для консультанта, в сравнении с оказанием услуг для уже давно существующих корпораций с высокой ликвидностью, высокий риск. При этом консультанту необходимо предварительно также выяснить, будет ли иметь выбор консалтингового контракта вообще какое-то влияние на устранение данного риска. Консультанты часто аргументируют, что вышеназванные проблемы представляют собой непреодолимые препятствия для заключения консалтинговых договоров с зависящим от успеха вознаграждением. При решении проблемы (1) главной задачей консультанта становится выявление возможностей представить себе точный «портрет» качества будущей фирмы. В сомнительном случае – когда такой «портрет» сделать трудно, консультанты, как правило, при заключении консалтингового договора предлагают твёрдую цену или базирующийся на часовой ставке гонорар.

Проблема (2) связывает «принципиальное качество» Start-up – корпорации с не всегда с удовольствием воспринимаемой консультантами работой корпорации по реализации выработанных предложений. На этом основании консультанты предпочитают разрабатывать только концепции, которые из-за возможной неудовлетворительной реализации со стороны учредителей корпораций соответственно оплачивались бы через твёрдую цену или базирующийся на часовой ставке гонорар. Недостаточная «воля к

реализации» может объяснять также то, что очень много консультантов концентрируют главную тяжесть консалтинга на концептуальное ориентирование и демонстрируют меньше желания участвовать в реализации собственных предложений.

Одно из дискутируемых, возможных решений названных проблем можно увидеть в новом определении консалтинговых услуг. Консалтинговая услуга, подчиняемая очень сильному стремлению консультируемой корпорации к реализации предложений, в этом случае может развиваться как «ко-предпринимательство». Таким образом, консалтинговая услуга под новым названием «ко-предпринимательство» могла бы быть в отношении видов консалтинга по учреждению корпораций ясно определена и привязана к результатам предприятия, например, получаемых по истечению двух-летнего периода. Соответственно этому, было бы желательно согласовать ясно дефинированные, измеряемые параметры, действительно отражающих участие консультанта в успехе. В этом случае, управление рисками можно достичь через соотношение твердых и зависящих от успеха составляющих гонорара. При этом могут быть использованы все варианты для точного регулирования таких составляющих.

В третьем, с точки зрения консультанта, скрытом случае проблемы ликвидности речь идёт о принципиально хорошем учреждении корпорации с сильной волей к обучению и реализации предложений. Такая корпорация, так сказать, вынужденно прибегает к "Consulting for equity" (консалтинг за акции), так как это - из-за отсутствия других возможностей финансирования, - её единственная возможность оплатить консалтинговые услуги.

С позиций некоторых консультантов услуга под названием «ко-предпринимательство» (дискутируемая уже при постановке проблемы (2)) рассматривается не как консалтинговая. В значительно большей степени она понимается как инвестирование. При этом речь идёт - если у корпорации имеются позитивные перспективы без учёта проблемы ликвидности, - о идеальной ситуации для активных консультантов. Здесь пригодна модель вознаграждения консультанта, комбинирующая благоприятные твёрдые гонорары с опционами на акции корпорации. Управление рисками должно, как и при проблеме (2), осуществляться через соотношение твёрдых и вариационных составляющих гонорара.

В тоже время подтверждается нежелание очень хороших Start-ups заключать консалтинговые договора с зависящим от успеха вознаграждением. Так, например, очень успешные молодые предприятия в области био-технологий ссылаются на то – в особенности, если они финансируются через венчурный капитал, - что собственный капитал для них очень дорог, чтобы дополнительно делить его с консультантами. В таких случаях известные консультанты предлагают обычное вознаграждение, разумеется в виде точно специфицируемых срочных Crash- программ (срочные консалтинговые программы). Консультанты DMS-Finance Netzwerk [2] предлагают, в зависимости от качества консалтингового случая, соответственно 1-, 3-, 6-, 12-месячные консалтинговые Crash- программы.

Для «разминирования» всех трёх проблем перед заключением договора, особенно ярко выраженных при Start-ups, консультанты могут применять, так называемый, «входной анализ». Этот анализ, длящийся иногда до нескольких недель, разряжает проблему прозрачности и допускает – для остающейся неясной информации – более тонкое юстирование вознаграждения консультанта в качестве решения.

4. Гонорар от успеха и изменения консалтингового предложения. Перспектива

Консалтинг стал профессией, в особенности, благодаря *Marvin Bower* при *McKinsey. Bower*, который перед этим сам был адвокатом, попытался перенести принципы адвокатуры на область консалтинга. При этом, как важнейший, действовал принцип: интересы клиента стоят выше интересов собственной фирмы. Уже тогда было указано, что оплата консалтинговых услуг по затратам времени не безусловно должна лежать в интересах клиента. В случае, когда консультируемая корпорация делает убытки, такой способ консалтинга не соответствует интересам клиента. Даже возможное «выкладывание консультанта до полного истощения» ничего не меняет в этой экономической логике.

Противоположность между вознаграждением, базирующемся на часовой ставке и зависящим от успеха гонораром, как раз для консультанта по учреждению корпораций, должна быть релятивированна с самого начала переговоров с корпорацией, так как большинство клиентов не в состоянии ни измерить, ни узнать, каков фактически расход времени консультанта. При этом даже не затрагивается вопрос, как фактические затраты времени, производимые консультантом в его присутствии на фирме, вообще могут быть измерены.

Fama [3] указывает на то, что эта «ненаблюдаемость», а также последующие переговоры о гонораре за «потраченное время» показывают себя, как требующий некоторых разъяснений феномен. Его тезис заключается в том, что расчёты по затраченному времени являются способом сигнализировать о кумулятивном продукте консультанта в проекте с «открытым результатом» и дающим возможность клиенту принять информируемое решение о покупке консалтинговых услуг. Последующие переговоры о консалтинговых часах могут рассматриваться частично как некое «модулирование» зависящего от успеха вознаграждения. Опытные консультанты, применяющие на практике «гонорар от успеха», снова и снова указывают на то, что как при установлении окончательных размеров гонорара, так и при производстве оплаты «по успеху», приходится проводить дополнительные переговоры с клиентами. При этом выявляется феномен, что даже ясно зафиксированные в договоре ожидаемые размеры «гонорара от успеха» (например, 10% от реализуемой экономии расходов или годовой прибыли), в последующем фактически представляются консультируемой корпорацией как очень высокими. Другими словами, корпорации иногда стремятся к пересмотру согласованных условий договоров. Такой «шок» от восприятия условий договора корпорацией служит тормозом для принятия дальнейших заказов консультантами, и они ведут себя очень осторожно при согласовании зависящих от успеха гонораров.

Приведённые выше соображения показывают, что для молодых предприятий ясный менеджмент консультантов является важным. Чем лучше учредители корпорации знают о собственных способностях, тем раньше они обратятся с чёткими поручениями к специализированным консультантам [9]. Раннее привлечение консультантов, а также их включение в разработку виденья на несколько ближайших лет, изменит их взгляды в направлении консалтинговой услуги «ко-предпринимательство». Увеличивающаяся конкуренция на консалтинговом рынке создаёт возможность клиентам подыскать себе консультанта с ясно определёнными услугами. К этому надо добавить, что клиенты всё больше заинтересованы в результатах и меньше в концепциях. Можно исходить из того, что в особенности динамичные, руководимые собственниками консалтинговые компании будут использовать данные шансы – ориентироваться на прямой успех

бизнеса клиента. Конечно, возможности применения «гонорара от успеха» для консалтинга можно оценить, как ещё скорее ограниченные.

Выводы:

- требования и условия для применения гонорара от успеха редко исполняются одновременно;
- лучшие корпорации допускают консультантов к управлению, но не часто готовы разделить с ними успех;
- корпорации, которые хотят разделить успех с консультантами, как правило, не имеют на него хороших перспектив.

Но ориентированное на успех вознаграждение консалтинга, в том числе по учреждению корпораций, в особенности для малых консалтинговых компаний, заинтересованных в выстраивании долгосрочных деловых отношений с солидными, молодыми корпорациями, кажется релевантным и перспективным.

Literatur

1. Celine, L.-F. (1998) - Reise ans Ende der Nacht, Rowohlt Verlag Reinbeck b. Hamburg.
2. DMS-Finance Netzwerk – www.finance-dms.com/st.seite1.html
3. Fama, E.F. (1991) - Time, Salary and Incentive payoffs in Labor Contracts, in: Journal of Labor Economics (9), S. 25-44.
4. Gibbons, R. (2001) - Incentives between Firms (and within), Working Paper MIT
5. Gries, C.-I./May-Strobl, E./Paulini, M. (1997) - Die Bedeutung der Beratung für die Gründung von Unternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung- Materialien Nr. 26.
6. Kaas, K.-P./Schade, Ch. (1995) - Unternehmensberatung im Wettbewerb, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (65), S. 1067-1089.
7. Kerr, St. (1975) - On the folly of rewarding A, while hoping for B, in: The Academy of Management Journal (18), S. 769-783.
8. Larew, J./Deprosse, H. (1997) - Erfolgshonorare für Berater? in: Harvard Business Manager, S. 107-113.
9. Sahlmann, W./Stevenson, H.H. (1999): How small Companies should handle Ad-visers, in: Sahlmann, W. et al. (Hg.), (1999), The Entrepreneurial Venture, S. 450-458.
10. Thomas Ehrmann, Erfolgsorientierte Vergütung von Gründungsberatern, Vortrag, Westfälische- Wilhelms- Universität, Deutschland
11. Trompeter, F./Elschen, R. (2001) - Consulting for Equity, in: Finanz Betrieb (3), S. 67-75.
12. VDI (2001) - www.foerderberatung.de/preise/index.html

Публикация статьи возможна только при наличии ссылки на автора статьи Max Hait и www.finance-dms.com