

Тема 4

Проблема консультант-клиентских отношений

Консультант-клиентские отношения

- Разница в ожиданиях от консультационного процесса у клиента и консультанта.
- Разница в ценностях консультантов и клиентов.

Клиент

- Сложность решаемых проблем. В мире отсутствует опыт трансформации громадной постсоциалистической страны с высокой концентрацией и монополизацией производства в развитое государство с рыночной экономикой.
- Специфика права и экономики в России создала уникальную ситуацию: основная масса коммерческих предприятий создавалась в короткий срок практически одновременно и одновременно развивается.
- Система управления и организационная структура в России до сих пор находятся в плену прошлых стереотипов, и очень часто руководство продолжает использовать старый опыт, который не соответствует новым современным условиям. Просчеты и провалы они склонны объяснять внешними причинами, не понимая, что ошибки допускают сами.
- Много ошибок допускают руководители при выработке стратегии развития организации. Основная из них — одновариантность стратегии, когда развитие организации рассматривается в каком-то одном заданном, лежащем на поверхности, направлении. Такие стратегии сегодня нежизнеспособны, так как ситуация постоянно меняется, причем часто непредсказуемо.
- Неправильный подход обнаруживается у большинства руководителей к созданию маркетинговой системы управления, поскольку они считают, что для этого достаточно организовать соответствующий отдел. На самом же деле необходима переориентация всей структуры предприятия, начиная с производства.

Клиент

- Разрешение таких проблем является делом консультантов-профессионалов. На Западе работа консультанта считается успешной, если в результате его работы эффективность (которая может выражаться в различных показателях, например, в повышении производительности труда или повышении нормы прибыли) увеличилась на 2—3%, у нас же в расчет принимаются только 50—100%. В промышленно развитых странах речь идет лишь о дальнейшем улучшении, в России — о кардинальной перестройке и изменениях.
- Неквалифицированный спрос на консультационные услуги как следствие отсутствия рынка консультационных услуг.
- Отсутствие института внутренних консультантов. В России очень слабо развит институт внутренних консультантов на предприятиях и в организациях. Поэтому для многих реорганизуемых предприятий не известны ни уровень сформировавшегося консультационного рынка, ни цены на тот или иной вид услуг, ни степень компетентности тех консультантов, которых они приглашают в надежде выйти из кризисного положения и которые предлагают им свои услуги.
- Отсутствие у клиентов осознанной потребности в консультационных услугах. Руководители бывших советских предприятий в большинстве своем не сталкивались со специалистами такого профиля и имеют о них весьма приблизительное представление.
- Отсутствие у клиента информации о возможностях консультирования.
- Отсутствие необходимых финансовых средств, неплатежеспособность многих клиентов.
- Отсутствие у клиентов большого опыта работы в условиях конкуренции. Многие предприятия до сих пор продолжают производить то, что умеют, а не то, что пользуется спросом на рынке.

Консультант

- Непрофессионализм консультантов.
- Отсутствие устоявшегося профессионального сообщества консультантов.
- Отсутствие единых ценностей среди консультантов, нежелание вырабатывать, формировать единые ценности, нежелание и невозможность принять единый Кодекс консультантов.
- Консультанты в России исследуют трудности, а не возможности, как на Западе.
- Использование специфических методологических и методологических средств. Еще одной специфичной чертой консультирования в России является широкое применение игровых методов, игротехническое движение. Игровые методы вызывают у участников удовлетворение самим процессом коллективной работы. Однако игровые методы весьма громоздки, требуют единовременного отвлечения большого количества людей, хорошо приспособлены к радикальным изменениям, но гораздо меньше к решению более частных задач.
- Незрелость системы профессионального обучения. Первые консультанты по управлению формировались несколькими путями:
 - ✓ освоение опыта западных коллег, как правило, через случайные и поверхностные контакты;
 - ✓ переход сотрудников отраслевых НИИ к работе в консультационном режиме;
 - ✓ переориентация наиболее активных социологов, экономистов и психологов на практические изменения в организации.
- Ряды консультантов активно пополняются выпускниками вузов, не скованными стереотипами и получившими теоретические знания о современной рыночной экономике. И те, и другие требуют дополнительного обучения по специальным программам, знакомящим с методами и техникой постановки, исследования и решения проблем, внедрения изменений в работу организаций-клиентов и т.д.

Условно все проблемы российских предприятий можно разделить на две группы:

Внешние проблемы, обусловленные экономическим развитием общества:

- ✓ отсутствие четкой и эффективной системы законодательства и налогообложения;
- ✓ структурный переход от командной к рыночной экономике.

Внутренние проблемы, обусловленные опытом, менталитетом и традициями:

- ✓ сопротивление переменам со стороны руководителей компаний и сотрудников;
- ✓ устаревшая продукция и отсталая технология.

Блок 1. Проблемы управления

Существенными практическими проблемами управления можно считать:

- 1) проблемы управляемости предприятия и реализуемости программ развития, связанные с конфликтами интересов различных статусных и профессиональных кланов, групп и группировок, которыми населена система управления предприятия;
- 2) проблемы квалификации, мотивации и текучести кадров;
- 3) проблемы взаимодействия с государственными учреждениями и партнерами;
- 4) проблемы стратегического управления.

Блок 2. Проблемы рынка

К проблемам рынка, стоящим перед предприятиями, относятся:

- 1) падающие рынки сбыта;
- 2) неплатежи за поставленную продукцию;
- 3) изношенное и недостаточно технологически гибкое оборудование, не позволяющее модернизировать продукцию и улучшать ее товарный вид;
- 4) неразвитая региональная сеть продаж;
- 5) тарифы и налоги, существенно удорожающие продукцию.

Блок 3. Проблема финансов

В финансах предприятий, как правило, стандартно присутствуют следующие проблемы:

- 1) отсутствие оборотных средств;
- 2) крупные просроченные задолженности (как дебиторская, так и кредиторская, включая бюджетную задолженность разных видов);
- 3) проблемы с обслуживанием обязательств перед финансовыми учреждениями (кредитов);
- 4) отсутствие финансовых источников и механизмов для обеспечения технического перевооружения, запуска новой продукции, стратегического развития (причем, это не отсутствие самих источников и механизмов, а просто отсутствие навыка по работе с ними);
- 5) отсутствие системы профессионального управления активами предприятия, ведущее к обесценению активов и проблемам с экономической безопасностью (переход активов в руки нежелательного «инвестора»);
- 6) нестабильность финансовых механизмов компенсации сезонных колебаний в производстве.

В настоящее время в сфере консультационной деятельности наметились новые тенденции.

- **Изменение отраслевых предпочтений.** Вместо финансовых структур категорию клиентов стремительно занимают промышленные предприятия, в первую очередь экспортоориентированные. Кроме того, возобновление передела собственности и покупка-продажа предприятий требуют услуг консультантов-аудиторов. Исходя из этих соображений, некоторые аудиторские фирмы сегодня не берут плату с перспективных промышленных предприятий, расценивая эти затраты как инвестиции.
- **Становление проблемы диверсификации.** Большие трудности испытывали узкоспециализированные компании, особенно ориентированные только на финансовые структуры. Диверсифицированные компании, которые занимаются аудитом в разных сферах бизнеса, консультированием, оценкой недвижимости, подбором персонала, оказанием юридических услуг и прочими сопутствующими видами деятельности, чувствуют себя более уверенно.

Говоря об организации отношений между клиентом и консультантом, необходимо рассмотреть набор общепринятых и разделяемых всеми консультантами норм этики, определяющих их поведение как профессиональное. Следование им не только обеспечивает этичность профессиональной деятельности, но и является залогом успешного психологического воздействия.

- ✓ Независимость и объективность по отношению к клиенту. Консультант не имеет права одновременно обслуживать конкурирующие фирмы.
- ✓ Конфиденциальность полученной от клиента информации. Информация не может быть раскрыта кому-либо или использована консультантами в собственных интересах без разрешения клиента.
- ✓ Установление и согласование с клиентом размера гонорара до начала работы.

Приведем в качестве примера выдержки из Кодекса профессиональной этики члена Национальной Гильдии Профессиональных Консультантов.

Принцип 1. Соответствие требованиям клиентов.

«Консультант должен всегда уделять первоочередное внимание удовлетворению требований и интересов клиентов. Консультант возьмется за выполнение только такой работы, которая соответствует его квалификации, и которой клиент мог бы быть удовлетворен... Консультант будет держать всю имеющуюся у него информацию о состоянии дел клиентов в строгой конфиденциальности... гарантирует, что советы... будут реалистичными, осуществимыми и ясными для клиента».

Принцип 2. Честность, независимость, объективность.

«Консультант должен избегать любого действия или ситуации, не совместимых с его профессиональными обязательствами... Консультант не будет указывать никакие краткосрочные выгоды в ущерб долгосрочному благосостоянию клиента, не уведомив клиента о возможных последствиях».

Принцип 3. Ответственность перед профессией и Национальной Гильдией Профессиональных Консультантов.

«Поведение консультанта всегда должно быть максимально направлено на укрепление репутации и общественного признания профессии и НГПК. Консультант должен соответствовать требованиям к занятию профессией управленческого консультирования».

«Десять заповедей клиента»(М. Кубр)

- Узнайте все о консультировании и консультанте.
- Определите проблему.
- Определите цель.
- Выберите себе подходящего консультанта.
- Разработайте совместную программу действий.
- Активно участвуйте во всех стадиях консультирования.
- Привлекайте консультанта к внедрению предложений.
- Следите за ходом выполнения задания.
- Оцените полученные результаты и консультанта.
- Остерегайтесь попасть в зависимость от консультанта.

Отрицательные и положительные стороны консультантов

Тип консультантов	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Внутренние консультанты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хорошо знают свою организацию 2. Глубокое знание всех оттенков внутренних дел организации, стиля работы и управления, культуры и политики 3. Быстрое реагирование и ориентирование в любой рабочей ситуации 4. Конфиденциальность информация не выходит за пределы организации) 5. Доступность для многих внутренних подразделений 6. Возможность использования при решении проблем в тех случаях, когда ранее консультанты не применялись 7. Оплата их услуг дешевле, чем внешних консультантов (меньшие накладные, дорожные и иные расходы) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Им надо платить постоянную заработную плату 2. Надо тратить деньги на их обучение 3. Они не подвержены внешней критике 4. Ошибки, совершенные ими, редко обнаруживаются 5. Они не имеют постоянно обновляемого опыта работы в других фирмах и отраслях 6. В их работе может отсутствовать творческий подход

Отрицательные и положительные стороны консультантов (продолжение)

Тип консультантов	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Внешние консультанты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий кругозор и обладание информацией в различных областях управления (владение большим количеством предварительной информации для проведения аналитических работ в определенной области, а также опытом проведения аналитических работ на различных объектах, относящихся не только к данной области, но и к смежным областям) 2. Ориентация на широкое изучение и перенос опыта других организаций 3. Возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы компании 4. С помощью внешних консультантов можно усилить аналитические отделы предприятий или даже поручить им временное управление аналитическими работами 5. Наличие методологической базы, обеспечивающей системный подход к проведению аналитических работ (владение методикой, позволяющей сделать анализ всесторонним, выделив наиболее значимые для компании вопросы) 6. Беспристрастность анализа ситуации как следствие взгляда со стороны: <ul style="list-style-type: none"> • консультант не зависит от руководителя предприятия и не находится у него в подчинении; • не имеет личных интересов на предприятии; • должен стремиться дать объективную оценку ситуации, а не пытаться угодить кому-либо в организации) 7. Обязанность консультанта не только описывать происходящее, но и выработать рекомендации — практическая ориентированность (причем рекомендации должны быть такими, чтобы клиент мог их реально выполнить) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие гарантии качества оказываемых услуг (этот риск можно минимизировать, используя систему выбора консультантов; при этом следует обращать внимание на сертификацию и наличие рекомендаций от предыдущих клиентов) 2. Недостаточное количество информации в компании (так как консультант проводит в офисе компании-клиента ограниченное время) 3. Использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем и методик работы (ухудшает качество анализа ситуации) 4. Высокие гонорары по сравнению с оплатой труда специалистов организации 5. Несут «бремя» стереотипов предыдущих проектов 6. Необходимо время на узнавание их степени профессионализма и квалифицированности 7. Угроза разглашения конфиденциальной информации 8. Необходимо время на ознакомление консультанта с проблемой организации

Различия между «плохим» и «хорошим» консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений

«Плохой» консультант	«Хороший» консультант
Спрашивает клиента о тех фактах и ситуациях, о которых он мог бы узнать предварительно	Изучает предварительно факты, связанные с деятельностью компании клиента и задает вопросы в форме: «Как мне известно, недавно Вы объявили о выпуске новой модели вашей продукции. Что это дает Вашей фирме?»
Подает предложения в форме, близкой к стандартным рекламным буклетам своей консультационной компании	Подает предложения в форме, специально подготовленной для конкретного клиента
Говорит о своих достижениях и старается на этой основе доказать, что именно он лучше других сможет решить проблему клиента	Старается помочь клиенту с самого начала, высказывая новые идеи и давая практические советы еще до начала полноценного сотрудничества
Прямо сообщает клиенту о своем опыте работы в отрасли или по проблеме клиента	Задает вопросы и высказывает суждения, которые показывают знание им ключевой терминологии, фактов, цифр или событий, связанных со сферой клиента
Высказывает свои суждения в запелляционной форме	Высказывает суждения в вопросительной форме, интересуется мнением клиента о них

Различия между «плохим» и «хорошим» консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений (продолжение)

«Плохой» консультант	«Хороший» консультант
Не интересуется ролью конкретных сотрудников в фирме	Интересуется не только фирмой клиента в целом, но и личным положением сотрудников в ней, суждениями о проблемах компании
Больше говорит, чем слушает	Умеет выслушать клиента, не устраивая при этом допроса
Говорит только о самой проблеме	Говорит о тех положительных результатах, к которым приведет решение проблемы
Предлагает клиенту только один вариант организации консультационной работы с ним	Предлагает несколько вариантов организации консультационной работы, помощь в определении их преимуществ и недостатков и предоставляет право выбора (разовые консультации, консультационный проект, абонементное обслуживание и т.д.)
Предпочитает письменное общение	Всегда готов встретиться с клиентом лично

Различия между «плохим» и «хорошим» консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений (продолжение)

«Плохой» консультант	«Хороший» консультант
Во время своего выступления перед руководителем с сотрудниками компании клиента строго придерживается заранее заготовленного текста	Охотно отвечает на все вопросы, возникающие по ходу дела, даже если они прерывают его заранее заготовленную речь
Не запоминает высказываний и комментариев клиента	Интересуется суждениями клиента и вспоминает о них в нужный момент
Не реагирует на возражения клиента или реагирует на них формально	Отвечает на возражения клиента по существу
Осторожен в высказывании новых идей	Не боится высказывать рискованные идеи
Всегда задает вопросы «в лоб»	Старается избежать «лобовых» вопросов, если они могут поставить клиента в неловкое положение (например, вместо вопроса «Что у Вас не в порядке?» спрашивает «На что у Вас не хватает времени?»))