

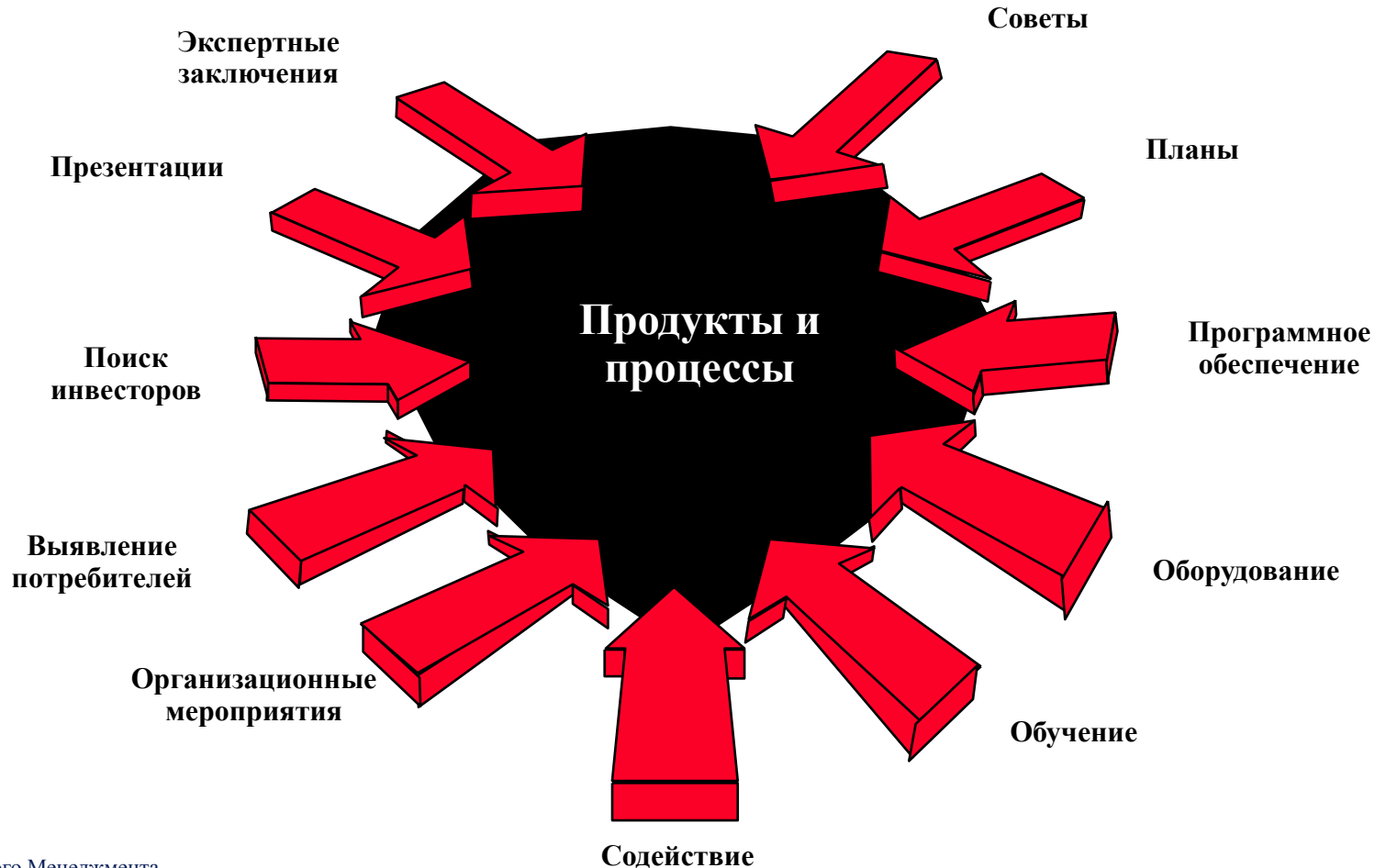
*Часть 1:
Что такое
консультирование?*

*Сущность консультационных продуктов
и услуг*

*Консультационные возможности
и клиенты в России*

*Этапы процесса
консультирования*

Консультирование — это профессиональные взаимоотношения между экспертом, обладающим знаниями и информацией, и клиентом, у которого есть проблема или потребность. Существует широкий диапазон консультационных продуктов и процессов.



Типы консультационных продуктов

- > **Продукты могут представлять собой конкретный вклад в деятельность предприятия:**
 - финансовая оценка операций компании;
 - модернизация системы финансовой отчетности в соответствии с внутренними потребностями фирмы и международными стандартами;
 - финансовое или бухгалтерское программное обеспечение;
 - приобретение, внедрение/установка новых технологий или оборудования;
 - маркетинговое исследование или анализ рынка;
 - управленческие информационные системы

Типы консультационных продуктов (продолжение)

- **Процессы могут представлять собой внедрение и испытание новых внутренних систем:**
 - оценка и достижение внутреннего согласия по проблемам компании;
 - разработка согласованной долговременной стратегии деятельности;
 - демонстрация технологий;
 - управленческое обучение персонала;
 - обучение рабочих методам улучшения качества продукции;
 - создание групп для повышения производительности

Каковы некоторые возможные консультационные продукты и клиенты в России?

➤ Продукты:

- Бизнес-планы (в т.ч. и для получения финансирования);
- Системы финансового управления (в т.ч. по контролю и сокращению затрат);
- Поиск партнеров для создания совместного предприятия;
- Выявление поставщиков оборудования и др. ресурсов;
- Поиск рынков;
- Разработка информационных систем

➤ Потенциальные клиенты:

- Новые частные компании;
- Приватизированные предприятия;
- Зарубежные фирмы;
- Предпринимательские фонды/банки;
- Инвестиционные фонды;
- Профессиональные объединения/ассоциации

Кому следует заниматься консультированием?

- > Лицам, имеющим подготовку и обладающим специальными знаниями в тех областях (например, финансовый контроль, системы бухгалтерского учета, маркетинг, управление производством), которые связаны с видом деятельности предприятия;
- > Опытным менеджерам, работавшим ранее над решением разнообразных проблем;
- > Лицам, обладающим хорошими связями с потенциальными инвесторами или потребителями



Процесс консультирования, как правило, включает четыре этапа:

Этап I

Маркетинг

- Найдите клиента, у которого есть проблема
- Оцените возможности руководства по работе над этой проблемой

Этап II

Предложение услуг

- Определите ключевые вопросы, стоящие перед клиентом
- Отделите причину от следствия
- Разработайте рабочую программу по стоящим вопросам

Этап III

Конкретная работа с клиентом

- Организуйте работу с клиентом над решением обозначенных проблем
- Убедите клиента действовать согласно вашим рекомендациям и плану их внедрения

Этап IV

Контроль выполнения

- Разработайте план действий
- Установите обязанности
- Определите критерии оценки

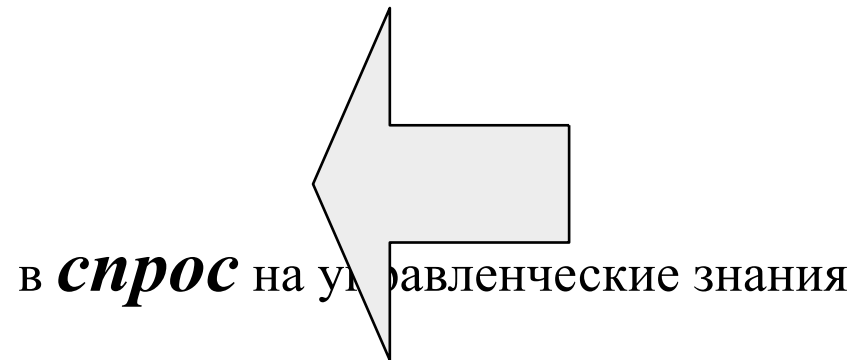
*Часть 2:
Понимание российского
клиента*

Дилемма российских менеджеров

*Преодоление сопротивления
менеджеров ценить советы
извне*

РЫНОК УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ:

Трансформация *потребностей* в управленческих навыках



Потребности в услугах по управленческому консультированию:

- *Вытекающие из внешних условий:*
 - отсутствие четкой и эффективной системы законодательства и налогообложения;
 - структурный переход от командной к рыночной экономике

- *Вытекающие из внутренних условий:*
 - сопротивление переменам со стороны руководителей и рабочих;
 - устаревшая продукция и отсталая технология

Внешние факторы, не поддающиеся контролю со стороны предприятий:



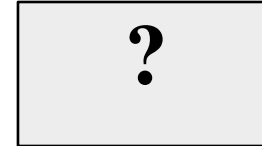
- > нестабильный и конфискационный характер налоговой системы;
- > высокая стоимость заемного капитала;
- > высокий уровень инфляции;
- > коррупционные явления;
- > слабая техническая инфраструктура;
- > внутренняя и внешняя конкуренция;
- > неотработанность и противоречивость законодательства и подзаконных актов

Внутренние факторы, поддающиеся воздействию со стороны предприятия:

- > потребность в системах для управления затратами;
- > необходимость оптимизировать налоговое планирование;
- > потребность в разработке новых продуктов и установке нового оборудования;
- > слабая работа на новых рынках и с новыми потребителями;
- > потребность в привлечении капиталов и технологий;
- > отсутствие информационных систем;
- > потребность в экономическом и финансовом планировании для пополнения собственных оборотных средств;
- > другие факторы (потребности)?



В российских условиях особенно важно понять сложность “дилемм”, стоящих перед менеджерами:



- > “ощущение” необходимости помощи, но слабое представление ее содержания, методов и источников;
- > размышления о новом при одновременном давлении традиционных стереотипов управления командной экономики;
- > отсутствие информации при одновременной заинтересованности в получении данных о внутренней ситуации и внешних условиях;
- > стремление к самостоятельности и социальные ограничения (содержание социальных объектов, сохранение занятости, поддержка коммунального хозяйства и т.п.);
- > попытки принимать независимые серьезные решения в условиях распыленности собственного капитала среди многочисленных акционеров

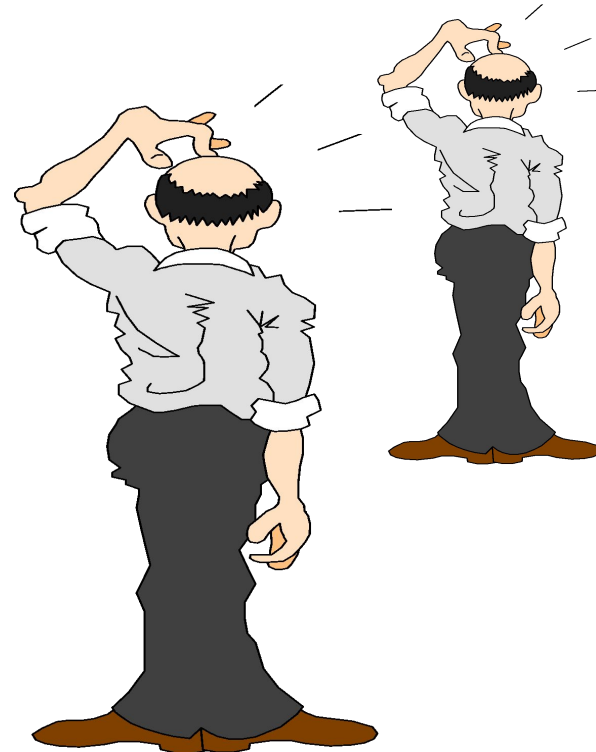
Примеры консультационных продуктов, в которых могут нуждаться менеджеры предприятий:

- * Программное обеспечение для финансового управления и бухгалтерского учета (с обучением персонала)
- * Установка компьютерной техники и обучение пользователей
- * Информационные системы управления затратами, сбытом и производственным процессом
- * Финансовый аудит для целей налогообложения
- * Бизнес-планы и финансовые планы
- * Системы модернизации бухгалтерского учета под международный стандарт



Причины сдержанного отношения российских менеджеров к привлечению консультантов для решения проблем предприятия:

- ✓ Отсутствие устоявшегося правила платить за “неосязаемые советы”
- ✓ Опасение критики со стороны
- ✓ Боязнь утраты конфиденциальности
- ✓ Отсутствие гарантии конкретных результатов
- ✓ Неспособность оценить возможности консультантов
- ✓ Убежденность в полноте знаний о предприятии



Методы аргументации в пользу оказания внешней консультационной поддержки:

- ◊ Количественная оценка эффекта консультирования
 - ◊ покажите, что экономия от сокращения затрат или дополнительная прибыль значительно превышают стоимость услуг
- ◊ Оперативное внедрение новых систем и технологий
 - ◊ разъясните, что предприятие экономит средства и время, уходя от метода “проб и ошибок”
- ◊ Приобретение недоступных внутри предприятия знаний и систем
- ◊ Объективность и конфиденциальность экспертных оценок



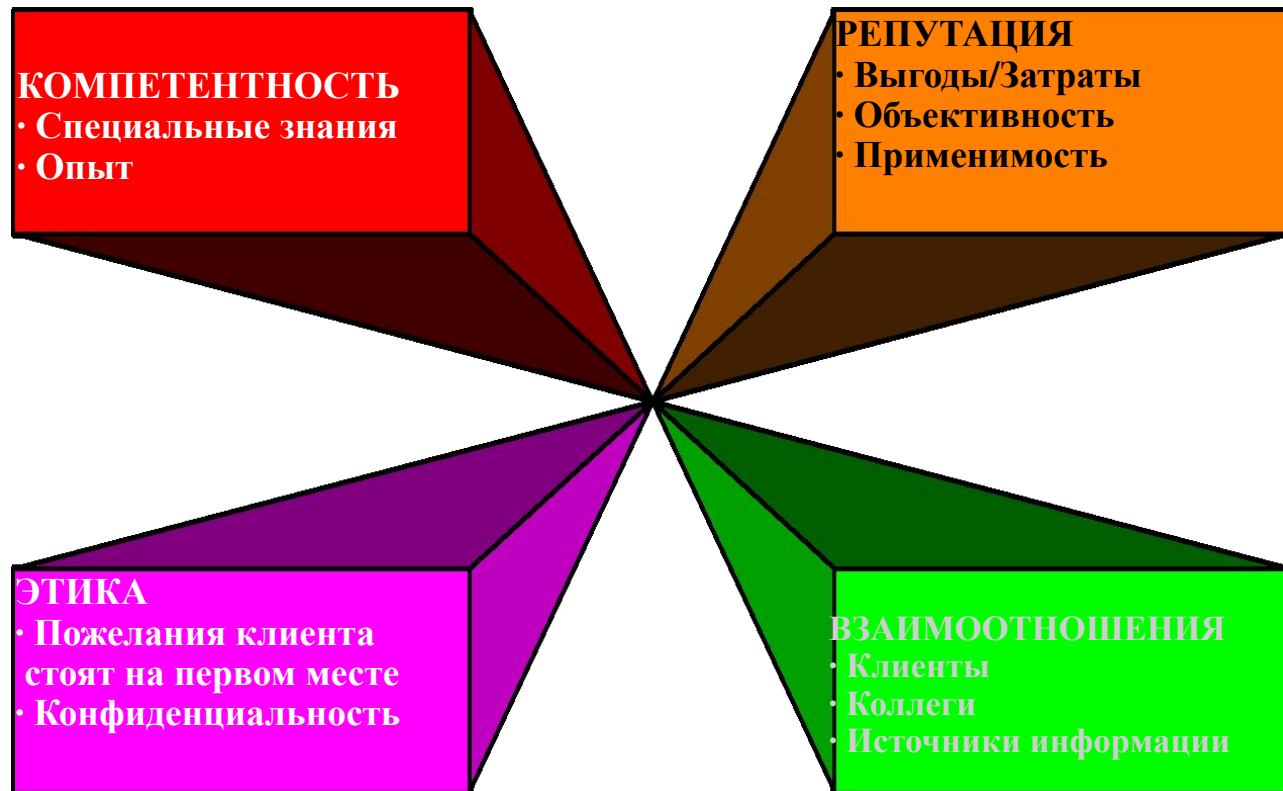
Развитие эффективной консультационной практики:

- * Основы достижения качества и авторитета консультирования:



- Профессиональная компетентность
- Личная и профессиональная этика
- Долговременное сотрудничество
- Профессиональная репутация

Солидное консультирование основано на четырех китах:



Процесс подготовки к консультированию содержит четыре обязательных условия:

<ul style="list-style-type: none">▣ Знай себя:<ul style="list-style-type: none">→ свои навыки;→ свой опыт;→ свои продукты и услуги	<ul style="list-style-type: none">▣ Знай своих клиентов:<ul style="list-style-type: none">→ состояние их бизнеса и его положение в отрасли
<ul style="list-style-type: none">▣ Знай свой рынок:<ul style="list-style-type: none">→ потребности клиентов;→ структуру спроса;→ сферу деятельности клиентов	<ul style="list-style-type: none">▣ Знай характер конкуренции:<ul style="list-style-type: none">→ продукты и услуги, успешно реализуемые конкурентами

При отсутствии конкретно обозначенного продукта консультант не может предложить что-либо ценное клиенту:



Кто мы?



Что нам нужно продать?



Кому мы будем продавать?



Как нам следует построить оплату?



Что нужно нам?



Чего хотят они?

Ключевые качества консультантов:

□ Технические навыки:

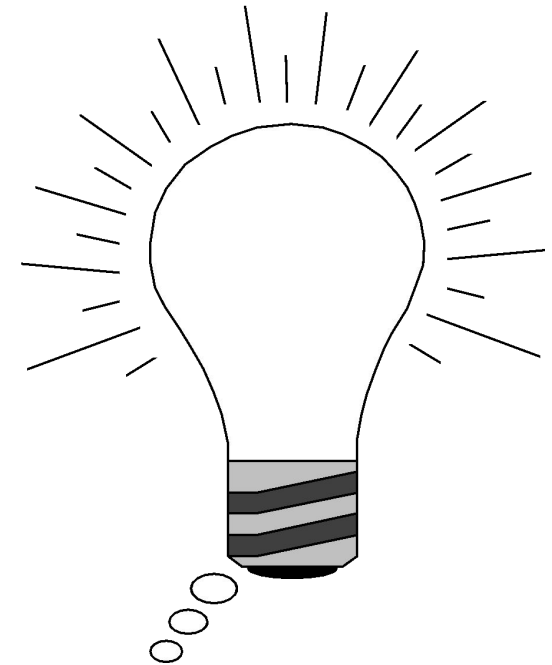
- академическая подготовка;
- практические приемы работы

□ Опыт:

- от работы на предприятиях;
- от деятельности как консультанта

□ Знание отрасли и предмета консультирования:

- теоретическое;
- практическое



Каковы Ваши основные консультационные способности/навыки и соответствующие им продукты?

Индивидуальные способности

Способности вашей организации

Потенциальные продукты

--	--	--

Понимание конкуренции помогает определить направления и альтернативные варианты консультирования:

- > Конкурент — это любой, кто предлагает конкурирующий продукт или услугу целевой группе клиентов
- > Т.к. в принципе серьезных препятствий для проникновения на консультационный рынок не наблюдается, то на нем может существовать широкий диапазон качества услуг
- > Зная хорошо своего конкурента, можно выбрать удобную позицию на стадии предложения услуг
- > Т.к. конкуренты стремятся добиться преимущества, знание их стратегии и техники консультирования может подсказать подходы для использования в будущем

*Часть 4:
Маркетинг
консультационных услуг*

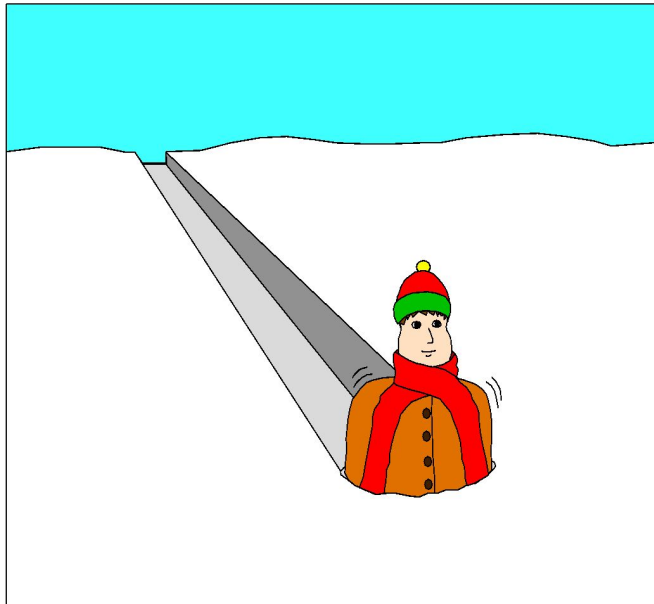
Каналы маркетинга

Ключевые факторы реализации

Подготовка предложения

Представление предложения

КАНАЛЫ МАРКЕТИНГА:



- + Личные рекомендации
- + Публикации
- + Семинары и рабочие группы
- + Профессиональные ассоциации
- + Реклама
- + Местные средства информации
- + Ответы на консультационные предложения

Подготовка к реализации консультационных услуг включает:

- *Исследование слабых сторон* потенциального клиента
- *Оценку тенденций* развития, возможностей и угроз внутри отрасли
- *Оценку способности* потенциального клиента действовать в сложившихся отраслевых условиях
- *Разработку методов трансформации* потребностей клиента в спрос на консультационные услуги
- *Разработку* альтернативных *вариантов оплаты* для переговоров

- ◆ Надежная связь с клиентом
- ◆ Техническая компетентность
- ◆ Обеспечение конфиденциальности
- ◆ Убедительное построение предложенного задания
- ◆ Соответствующая заданию способность принести результаты
- ◆ Доступность необходимых для задания информации и ее источников
- ◆ Подтвержденная профессиональная репутация
- ◆ Специальный опыт



Ключевые принципы предложения и продажи услуг и продуктов:



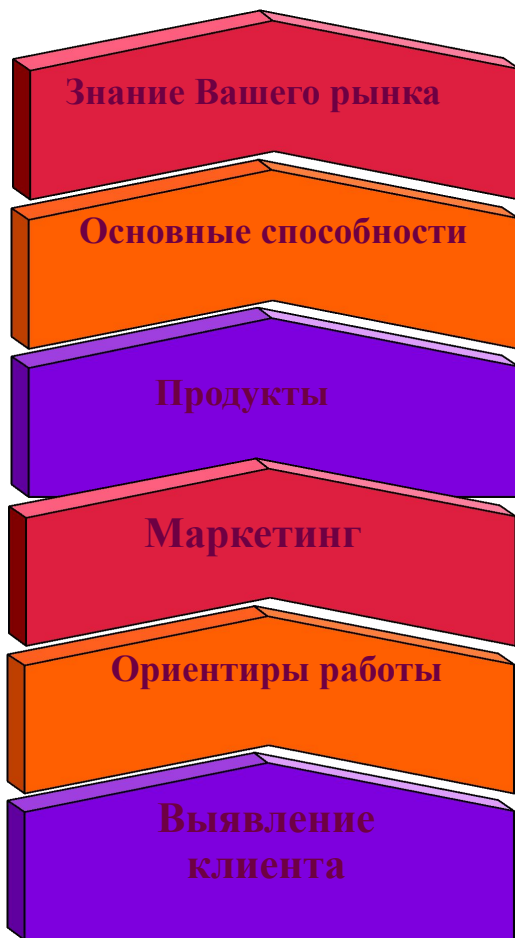
Задачи общения с потенциальным клиентом:

- > Понять, что воспринимается клиентом в качестве проблемы путем:
 - терпеливого выслушивания клиента;
 - понимания “внутренней политики” компании

- > Представить консультантов как эрудированных, опытных, целеустремленных, дисциплинированных и преданных делу работников путем:
 - демонстрации знания отрасли;
 - отказа от непроверенных суждений о том, как “привести в порядок” воспринимаемые проблемы

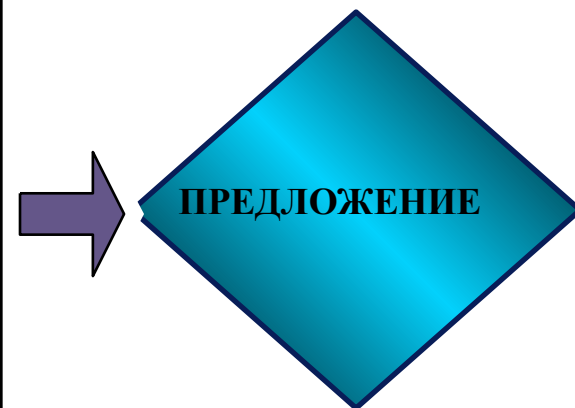
Что необходимо сделать до встречи с клиентом и подготовки коммерческого предложения по консультированию?

Подготовка к консультированию:



Деятельность до оформления предложения:

- Составьте предварительное заключение о клиенте
- Осознайте его потребности
- Проведите фактографическое изучение
- Проанализируйте предыдущую работу с клиентом
- Создайте команду
- Подберите продукты
- Подготовьте финансовую документацию проекта
- Определите ожидания



Все предложения должны содержать типовую исходную информацию:

I. Цель — Какова проблема? Почему мы этим занимаемся?

II. Квалификация — Почему мы являемся самыми подходящими людьми для работы над данной проблемой?

III. Подход — Каким образом мы намерены решать эту проблему?

IV. Объем работы — Что мы выполним по проекту?


V. План работы — Что мы конкретно будем делать для выполнения проекта?

VI. Результаты — Что мы предоставим клиенту — отчеты и т. д.?

VII. Команда — Кто именно будет выполнять эту работу?

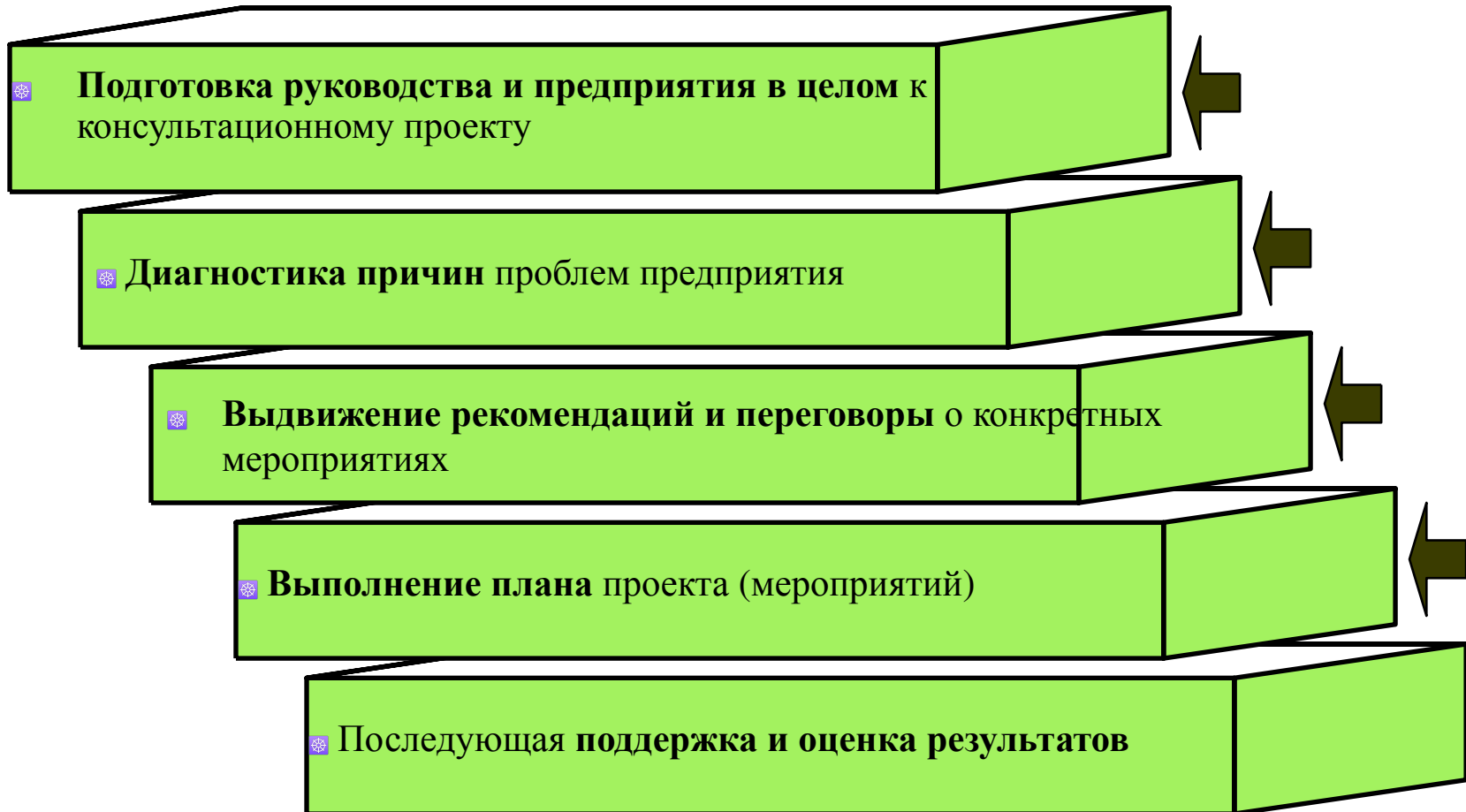
VIII. Затраты — Каковы затраты и как они должны быть оплачены?

IX. Общие условия — Каковы правила для данного проекта?



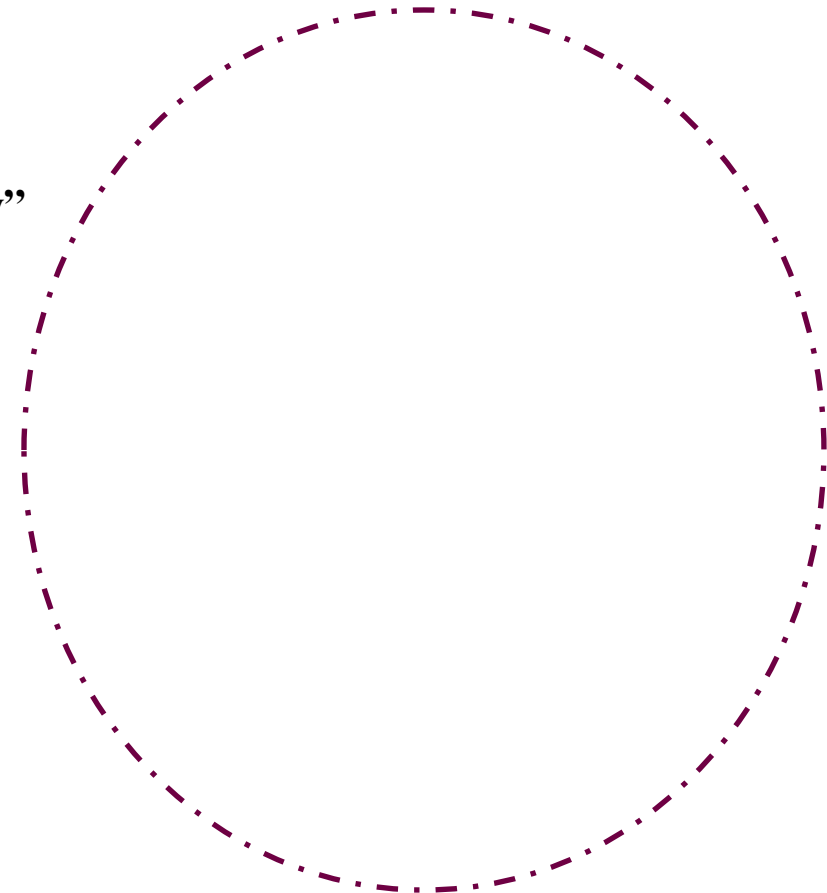
*Часть 5:
Организация процесса
консультирования
Получение поддержки руководства
Развитие командного подхода к работе
Информирование персонала и
заинтересованных организаций
Диагностика проблем
Решения и их выполнение*

Структура консультационного проекта - этапы:

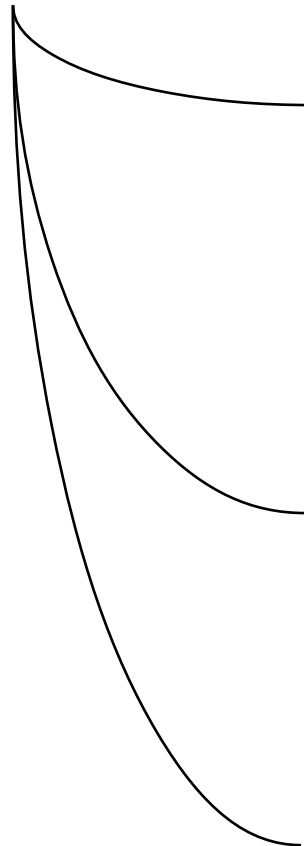


Действия консультанта на этапе подготовки руководства и предприятия к проекту:

- ✓ Выслушайте и уясните, каким образом клиент воспринимает свои проблемы
- ✓ Постарайтесь понять “внутреннюю политику” компании
- ✓ Избегайте “промахов” и ошибок
- ✓ Заручитесь поддержкой руководства
- ✓ Выявите и сформулируйте проблемы предприятия
- ✓ Развивайте командный подход к работе
- ✓ Информируйте персонал



Действия на этапе диагностики причин, вызывающих проблемы компании:



★ **Анализ негативных аспектов:**

- “мозговая атака” проблем и их причин;
- ранжирование проблем по воспринимаемой степени их воздействия;
- анализ причин и симптомов;
- классификация проблем по их реальному влиянию на эффективность бизнеса

★ **Сбор информации:**

- внутренней;
- внешней;
- использование методов интервью;
- синтез

★ **Анализ и решение проблем:**

- повторное рассмотрение причин существующих проблем;
- количественная оценка и утверждение

Получение твердой поддержки руководства:

- Личная поддержка (обязательство) высшего и среднего звена жизненно необходима для успеха консультационного проекта
- “Вовлечение” руководства должно начинаться на самых ранних стадиях выработки проекта
- Цели должны быть четко сформулированы и широко одобрены
- Менеджеры должны активно вовлекаться в каждый этап консультационного процесса
- Включение менеджеров в состав команд в качестве руководителей должно содействовать конкретному и четкому распределению ответственности
- Конкретные показатели успеха должны быть предварительно согласованы

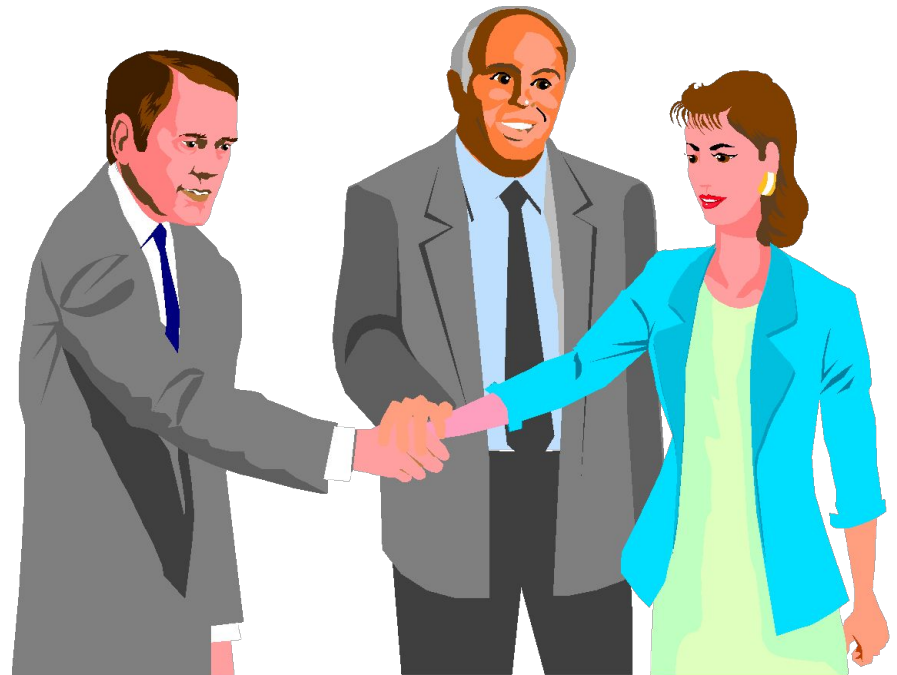
Выявление и определение проблем:

- > Включение руководителей всех уровней в работу по выявлению (анализу с помощью “метода мозговой атаки”) проблемных участков предприятия предполагает:
 - участие консультанта как объективного посредника, не высказывающего окончательных суждений;
 - выбор ведущего;
 - безоговорочное принятие каждой формулировки проблемы;
 - отказ от обвинений, указания на виновных или причины проблем при их обсуждении;
 - настойчивость при привлечении всех сотрудников к участию в обсуждении вопросов

- > Ранжирование проблем строится в порядке их отрицательного воздействия на эффективность деятельности компании по следующим сферам:
 - операционный денежный поток;
 - сбыт продукции;
 - производительность

Развитие командного подхода к работе означает, что:

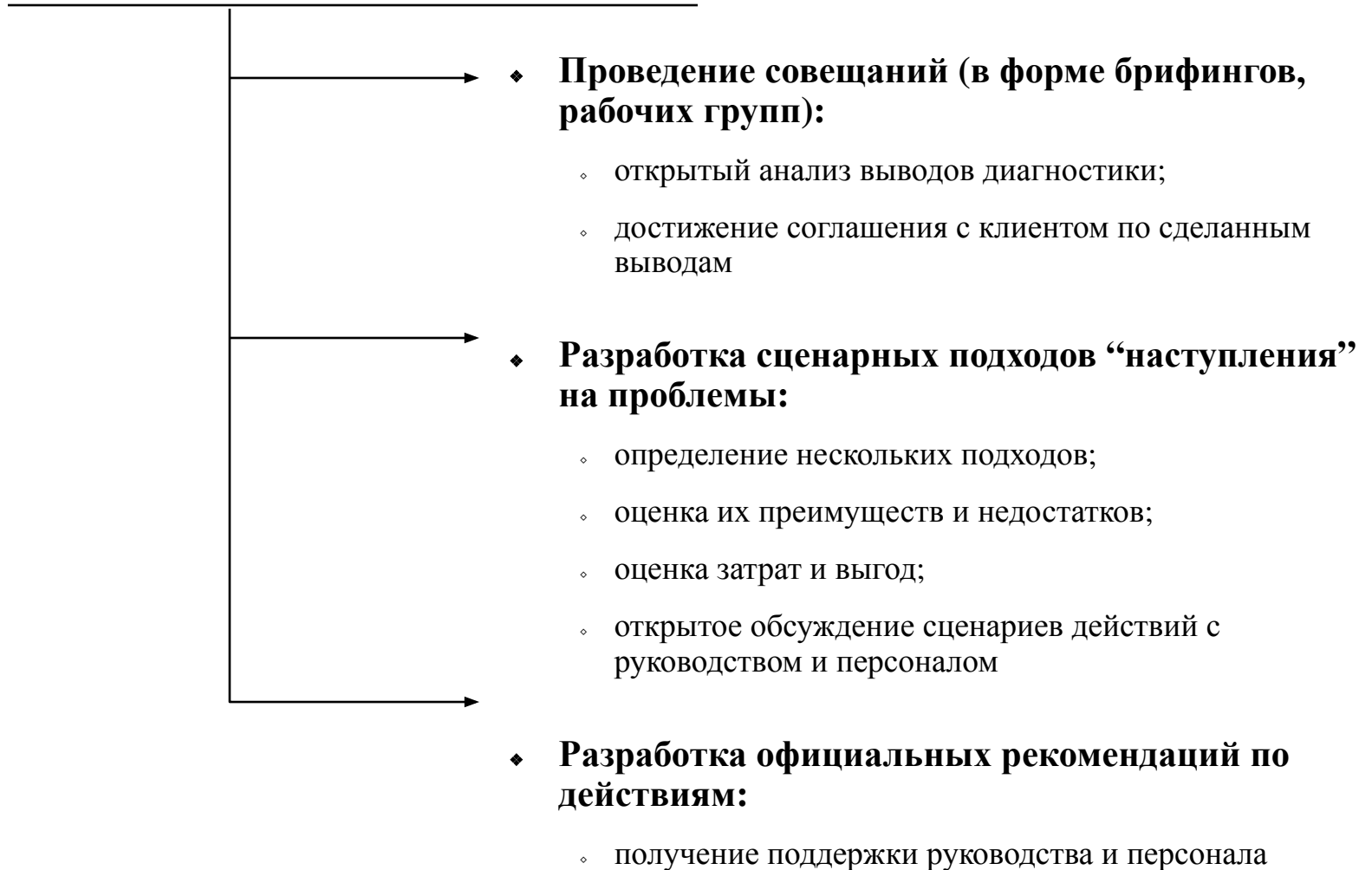
- Консультанты должны настаивать на назначении “со-консультантов”
- “Со-консультантами” должны быть заинтересованные, разбирающиеся в проблемах и пользующиеся уважением сотрудники, которые могут оказывать содействие консультанту и разьяснять существо проекта другим
- Группы “со-консультантов” должны выработать конкретный конечный результат своей работы



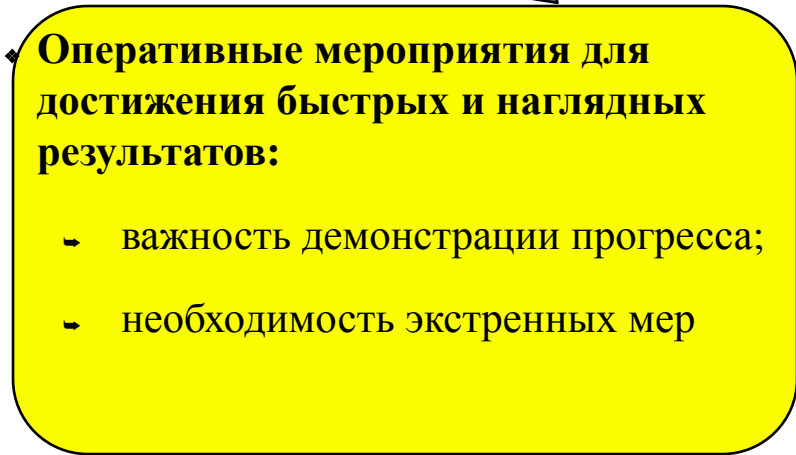
Информирование персонала и заинтересованных организаций - важные моменты:

- Консультирование давно существующих предприятий часто рождает обеспокоенность и непонимание среди работников предприятия и вне его
- Регулярное и честное общение с работниками предприятия и заинтересованными организациями имеет важное значение для снижения степени сопротивления переменам
- Следует работать над тем, чтобы убедить работников и заинтересованные организации в том, что для всех лучше иметь дело с процветающей, здоровой и развивающейся компанией, нежели с медленно умирающей фирмой
- Взаимодействие с рабочими и служащими может быть особенно уместным при практических изменениях на рабочих местах

Последовательность выработки решений проблем:

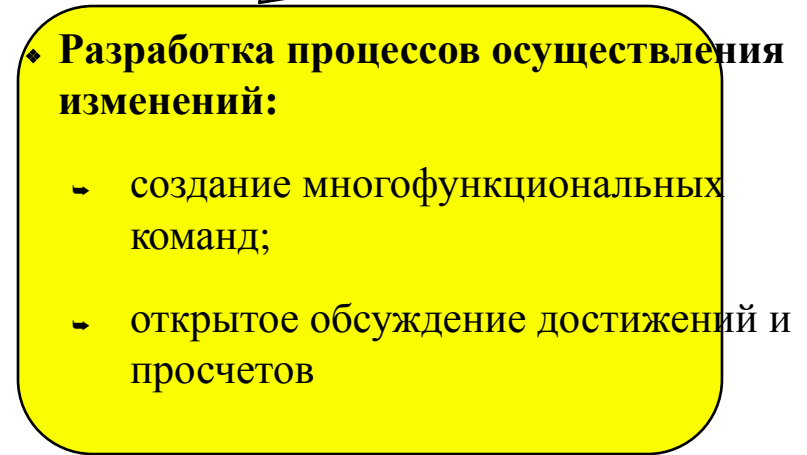


Выполнение плана проекта включает:



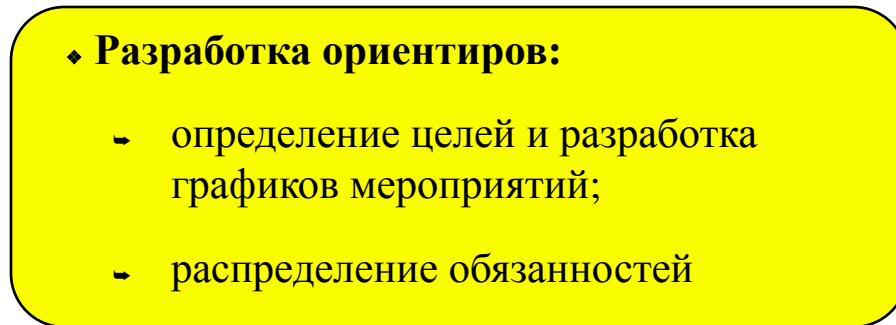
♦ **Оперативные мероприятия для достижения быстрых и наглядных результатов:**

- важность демонстрации прогресса;
- необходимость экстренных мер



♦ **Разработка процессов осуществления изменений:**

- создание многофункциональных команд;
- открытое обсуждение достижений и просчетов



♦ **Разработка ориентиров:**

- определение целей и разработка графиков мероприятий;
- распределение обязанностей

*Часть 6:
Стадии выполнения
задания*

Этапы работы

Методика/Интервью

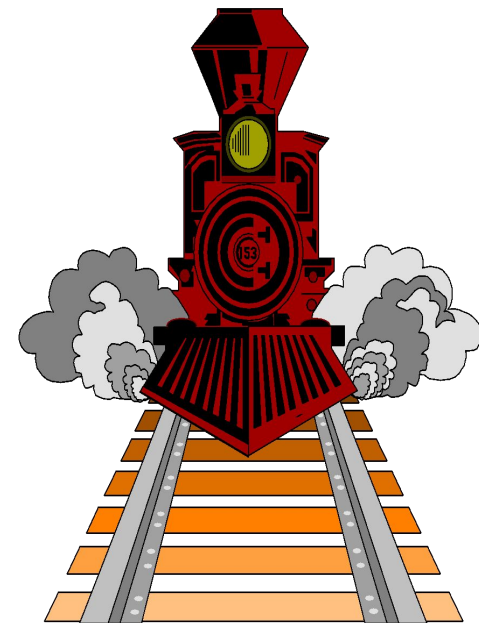
*Представление выводов
диагностики*

➤ **Выполнение задания - типичные этапы:**

- Диагностический этап - понимание реальных проблем/задач:
 - сбор информации (внешней и внутренней);
 - анализ (решение проблем)

- Этап рекомендаций - предложение решений:
 - брифинги, презентации, семинары;
 - обеспечение понимания/поддержки проекта клиентом

- Этап выполнения - внедрение перемен:
 - начало процесса перемен;
 - осязаемые результаты — новые системы, финансирование, покупатели и т. д.;
 - планы действий и механизмы контроля

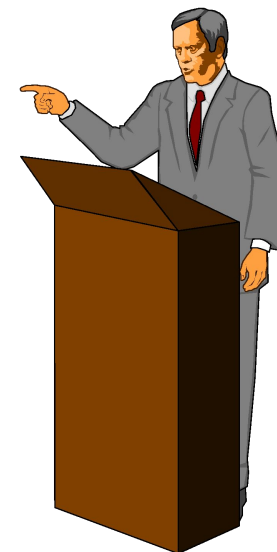


Подходы, используемые при выполнении задания:

- > Проведение интервью и получение информации
 - Обменивайтесь информацией, но не предоставляйте ее слишком много
 - Подвергайте исследуемый предмет сомнению и стремитесь к подтверждению данных

- > Анализ
 - Давайте по мере возможности количественные оценки
 - Проверьте логичность результатов

- > Информирование
 - Презентации
 - Отчеты
 - Брифинги



Интервью является, пожалуй, самым распространенным методом сбора и обработки данных для консультантов по вопросам управления, поскольку:

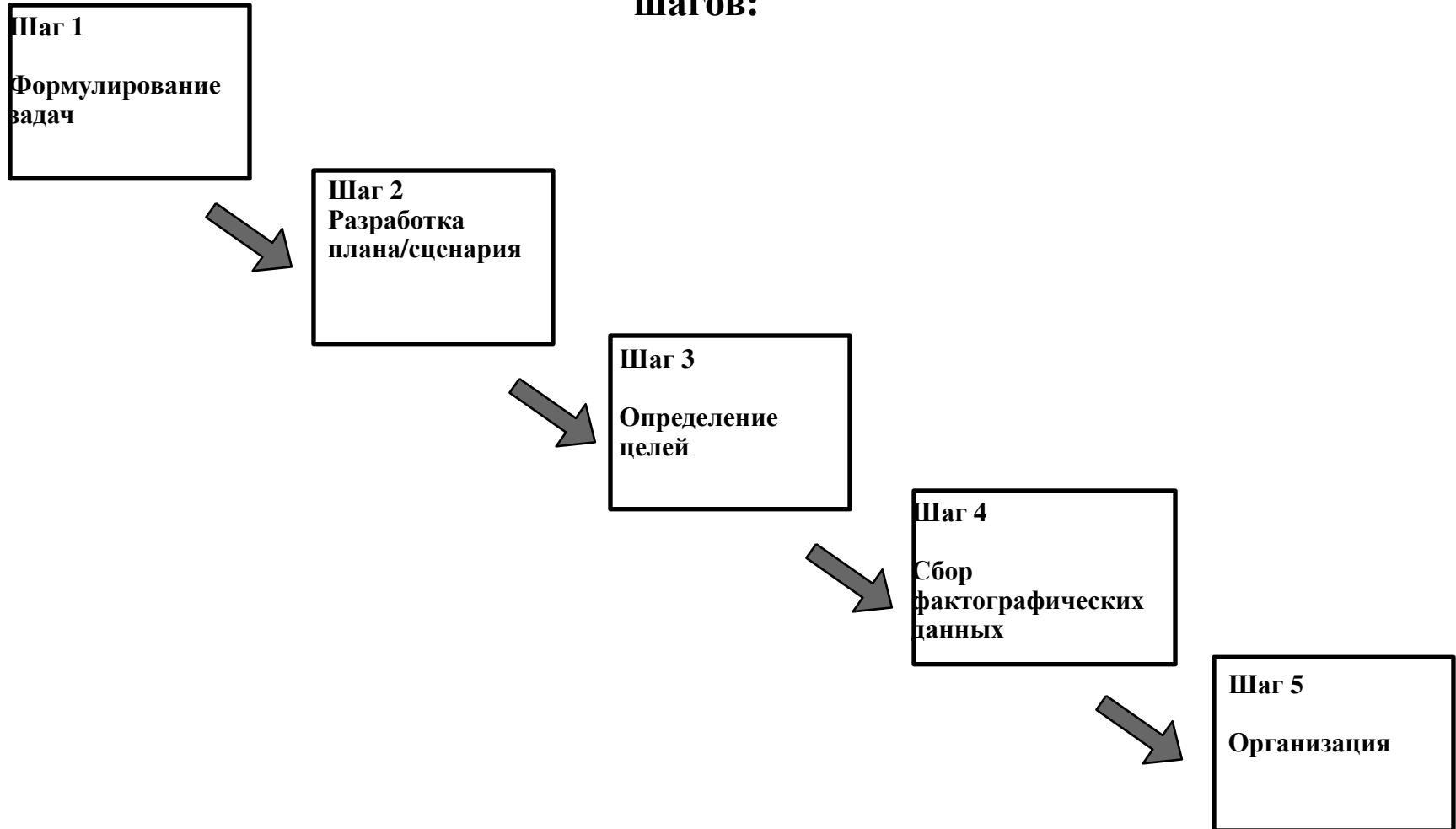
- > обеспечивает получение текущей информации из ключевых внутренних и внешних источников;
- > вовлекает консультанта в дела предприятия-клиента на многих уровнях;
- > позволяет поддерживать обратную связь и проводить быструю корректировку подходов и плана работ;
- > выстраивает взаимоотношения с клиентом

Интервью могут быть целевыми или открытыми:

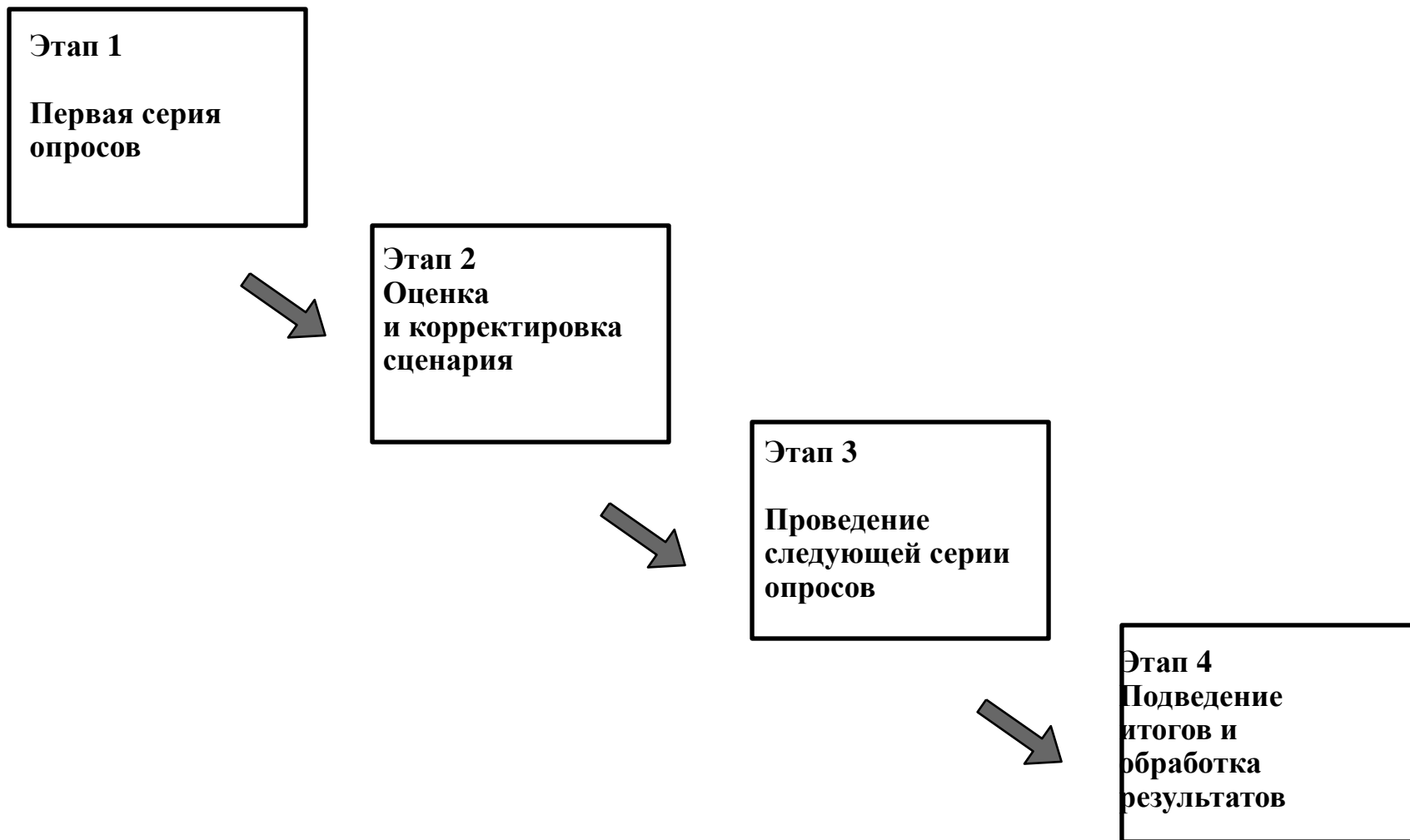
- > **Целевое интервью:**
 - использует целенаправленный сценарий;
 - имеет четко обозначенные и поддающиеся количественному определению цели;
 - предполагает краткие и конкретные вопросы;
 - включает сравнение ответов ряда опрашиваемых лиц

- > **Открытое интервью:**
 - более свободно по форме;
 - ориентировано на сбор суждений, восприятий и мнений;
 - исследует отношения и ощущения;
 - предполагает понимание динамики ситуации

Подготовка к проведению интервью включает пять основных шагов:



Проведение интервью состоит из четырех этапов:



Представление результатов диагностики и рекомендаций - основные моменты:

- Сосредоточьте внимание на проблемах, которые могут быть решены в данных временных рамках;
- Избегайте чрезмерно сложных решений;
- Сосредоточьтесь на выработке конкретных полезных продуктов на этапе внедрения;
- Подготовьте конкретные “пакеты” взаимосвязанных рекомендаций;
- Обеспечьте выполнение всех работ проекта

Предостережения, о которых надо помнить в процессе консультирования:

- > Не берите на себя чрезмерных обязательств и не давайте чрезмерных обещаний;
- > Избегайте быстрых “решений” для сложных проблем;
- > Используйте в качестве “со-консультантов” подходящих людей;
- > Делайте окончательные рекомендации “совместными” , т. е. результатом общих усилий менеджеров и консультантов;
- > Не забывайте о постоянном открытом общении и информировании;
- > Подчеркивайте положительное значение перемен;
- > Поощряйте участие сотрудников

Каковы Ваши предложения по оплате услуг в области управленческого консультирования?

- > Как строится оплата консультационных услуг:**
 - по результатам работы;
 - по затратам времени и материалов;
 - по участию в прибыли;
 - по фиксированной цене;
 - комбинированная форма