

Как усилить конкурентоспособность своей компании с помощью консультанта?

Эпиграф

“Плюшевый медвежонок вслед за Кристофером Робинот спускается с лестницы, считая затылком ступеньки - бум, бум, бум... Он знает -- это единственный способ перемещаться с этажа на этаж, хотя иногда ему кажется, что должен быть и другой. И он бы догадался, что это за способ, если б его перестали колотить затылком о ступени и дали хоть чуточку подумать. Но чаще ему кажется, что никакого другого способа просто нет.”

Алан Александр Милн, «Винни-Пух»

А может быть, все-таки есть другой способ? В западных компаниях уже давно для решения проблем, которые не могут качественно (или своевременно) решить «внутренние» менеджеры, приглашают сторонних специалистов (консультантов). И дело даже не в том, что они квалифицированнее (естественно, речь идет о профессионалах своего дела) чем специалисты компании, у них просто есть опыт решения проблем и возможность полностью сосредоточиться на проблеме!

Что же такое консалтинг?

Консалтинг -- это профессиональное содействие со стороны внешних специалистов владельцам бизнеса и управленческому персоналу в анализе и решении проблем функционирования и развития компаний. Как правило, данная помощь реализуется в виде консалтинговых проектов, которые включают в себя такие этапы как:

- диагностика;
- разработка набора решений по изменению текущей ситуации;
- планирование и внедрение разработанных решений;
- мониторинг реализации внедренных рекомендаций.

Зачем приглашать консультантов и когда это целесообразнее всего делать?

Можно выделить несколько ситуаций, в которых приглашение консультантов может быть оправдано и принести пользу компании:

1. **У компании возникла проблема, требующая выделения специалистов, которые будут заниматься исключительно ее решением.**
У штатных сотрудников есть свои повседневные обязанности в рамках текущей деятельности. Компании, стремящиеся к оптимизации издержек, не могут позволить себе содержать значительный штат сотрудников.

Консультанты в данном случае являются дополнительным трудовым ресурсом, который доступен, когда он необходим, и удаляется, когда необходимость в нем прошла.

2. Когда задача/проблема носит комплексный, долгосрочный, системный характер.

Для этого необходимо переосмыслить долгосрочную стратегию развития, философию управления, разработать или изменить корпоративную культуру, осуществить реструктуризацию компании. Если масштаб задачи таков, что для ее решения необходимо осуществить радикальные комплексные преобразования в системе управления, принципах построения бизнеса, то лучше всего пригласить сторонних экспертов, которые привнесут свежие идеи, проверенные методы и предоставят необходимые ресурсы.

3. Когда проблема носит разовый, ситуационный характер.

Если задача/проблема не носит повторяющегося, рутинного характера, то эффективнее не создавать внутренний организационный потенциал для ее решения, а приглашать консультантов;

4. Когда у владельцев бизнеса и/или топ-менеджмента существуют расхождения во взглядах на задачу/проблему и пути ее решения.

В этой ситуации консультанты способны объективно оценить ситуацию и предложить пути ее решения, так как они свободны от штампов, предубеждений и привязанностей, имеющих у клиента. Наконец, консультант является независимым и незаинтересованным лицом в том смысле, что его единственным интересом является наиболее эффективное разрешение реальных задач/проблем клиента и нет личных интересов, потенциально конфликтующих с объективным решением;

5. Когда цена решения задачи/проблемы и связанная с этим ответственность достаточно высока. В этом случае консультанты помогут выявить "подводные камни", дополнительные риски и выступить дополнительным источником информации при окончательном принятии решения;

6. Когда задача/проблема нова для клиента и необходимы дополнительные ресурсы - знания и опыт экспертов в соответствующей области.

В этом случае консультанты могут предложить свои технологии решения, подобрать и обучить персонал для дальнейшего сопровождения внедренных бизнес-процессов.

Можно выделить следующие преимущества использования консультантов по отношению к своим специалистам и менеджерам:

- Консультант -- независимый от компании специалист, следовательно, его «диагноз» и предложенные решения отличаются объективностью;

- Внешний консультант, работая со многими компаниями, имеет опыт решения проблем в этих организациях и ему легче диагностировать проблему, найти способы ее решения, чем сотруднику самой компании;
- Мнение консультанта -- это всегда взгляд со стороны, что весьма полезно, для осознания реальных причин возникновения проблем в компании;
- Консультант постоянно обучается, участвует в реализации проектов в различных сегментах бизнеса и таким образом получает достаточно уникальный практический опыт;
- Мотивация деятельности консультанта, как правило, выше, чем у сотрудника компании, так как его статус и доходы больше всего зависят от репутации, которая, в свою очередь, опирается на удовлетворённость клиентов.

Объективности ради следует отметить, что существует и риск доверять решение жизненно важных задач своей компании посторонним специалистам. Но этот риск присутствует в случае покупки любой «внешней» услуги для своего бизнеса. И минимизировать этот риск следует не отказом от использования услуги вообще (в случае, не дай бог, неудачного опыта), а, во-первых, готовностью понять -- что компания-заказчик хочет и может получить от услуги, во-вторых, -- тщательным выбором подрядчика.

В начале своего бизнес -пути владелец компании просто вынужден большинство задач решать самостоятельно (на покупку услуг не хватает денег). По мере роста бизнеса рационально постепенно отказываться от привычки всё делать самостоятельно. Покупая профессиональные консалтинговые услуги, собственник получает значительный выигрыш во времени внедрения необходимых для успешной деятельности преобразований в системе корпоративного управления. Системно осуществлять необходимые преобразования своими силами, как правило, не удастся: сотрудники компании, как правило, не владеют соответствующими методиками и слишком заняты текущими делами. В итоге, те изменения в деятельности компании, необходимость которых владелец прекрасно понимает на «симптомном» уровне, откладываются на неопределенные сроки, что неизбежно приводит к потере позиций на рынке. Для того, чтобы правильно выбрать «подрядчика», необходимо ориентироваться в видах консалтинга (см. схему).

Виды консалтинга



Возможные проблемы.

Приведу пример: одним из видов «специализированного консалтинга» является разработка маркетинговой стратегии. Но проблема получения заказчиком практической пользы заключается в том, что разработанная стратегия не будет успешно реализована, если, к примеру, схема организационной структуры компании (или квалификация сотрудников) не обеспечит выполнения рекомендаций, заложенных в стратегию. Но тогда это как бы становится проблемой заказчика: стратегию заказали - стратегию получили. Поэтому бывает, что если владелец, решив приобрести консультационные услуги и получив то, что консультанты считают результатом, зачастую испытывает замешательство: проблемы остались, а деньги испарились. Решения консультантов просто не работают. И хотя консультанты вроде бы объяснили, что «специфика исследуемого бизнеса и особенность предлагаемых решений, накладываемая на устаревший менталитет персонала и недостаточную квалификацию управленцев, не дают возможности получить результат, который планировался до начала проекта», чувство обмана и досады не покидает заказчика.

Поэтому специализированный консалтинг более результативен в странах, где общий уровень бизнес-культуры предполагает возможность правильной

формулировки задачи со стороны заказчика (если он, скажем, заказывает стратегию, то, видимо, уверен, что в его ситуации нужна именно стратегия и знает что с этой стратегией делать после завершения разработки).

Опыт работы нашей компании показывает, что в условиях Латвии более уместен комплексный подход (т.н. Strategic Development). В этом случае учитываются все необходимые преобразования, которые следует реализовать, чтобы заказчик получил интересующий его результат. При формировании «пакета» услуг учитывается реальная бизнес-ситуация и ресурсы заказчика: предлагается именно то, что является оптимальным в данный момент и с учётом перспективы, а не то, что в принципе было бы полезным.

Конечно, можно винить заказчика за неграмотность, но я считаю, что консультант обязан потратить достаточно времени на разъяснение «предмета продажи»: за что платятся деньги, что появится в результате работы и что с этим будет делать заказчик.

В некоторых случаях приходится достаточно долго дискутировать о необходимости такого подхода. Это связано с тем, что зачастую заказчик приходит не с запросом на результат, а хочет купить конкретную услугу (почему хочет -- другой вопрос: читал, слышал, сказали знакомые и т.п.), которой и собирается «закрыть» развесистый букет проблем. При этом вовсе не факт, что то, что хочет «купить» заказчик, действительно решит его задачи. Конечно, всегда существует соблазн не спорить, а продать то, что спрашивают, но такой подход абсолютно не приемлем для консалтинговой компании, которая думает о своей репутации. Кстати, описание каких-либо негативных случаев и появление негативных стереотипов, возникших после использования услуг консалтинга, иногда связано с тем, что заказчику продали то, что он очень хотел получить (или то, что умел консультант), а не то, что реально требовалось для решения задачи.

Как получить реальную пользу?

Желаемых результатов можно добиться только если объединить усилия заказчика и консультанта. Консультант - не фокусник, который знает ответы на все вопросы. Он является специалистом, который профессионально владеет теми инструментами, с помощью которых можно решить любую правильно сформулированную задачу (а если надо -- и помочь заказчику в корректной формулировке этой самой задачи). Консультант выступает в роли переводчика идей фундаментальных бизнес- наук в формат практических технологий, применимых в реальном бизнесе. Поэтому задача консультанта - организовать для заказчика процесс анализа и выработки решений по тем проблемам, которые актуальны для владельца бизнеса. В итоге заказчик не только решает свои сегодняшние задачи, но и получает в свое распоряжение технологии и практику для самостоятельного применения. Дело в том, что любой консалтинговый проект должен быть своевременно завершён: наступает трогательная минута прощания с консультантом.

Реальность.

Говорят, что «избитая истина» не перестаёт быть истиной. Все эксперты настолько часто сообщают о неизбежном после вступления в ЕС усилении уровня конкуренции практически во всех привлекательных сегментах латвийского рынка, что предпринимательское сообщество начинает игнорировать тот факт, что однажды это банальное утверждение приведёт к возникновению совершенно реальных проблем для каждого «заметного» в своём сегменте игрока. И тогда все объяснения типа: «.....мы всё это понимаем и давно собирались что-нибудь сделать, но было много дел.....» перестанут иметь какое-либо практическое значение. Поэтому тем, кто не на словах, а на деле собирается конкурировать с выходящими на рынок Латвии профессиональными игроками, необходимо обзаводится соответствующим «современным оружием», которым мировой бизнес давно пользуется. Незнание фундаментальных бизнес-законов не освобождает от негативных последствий при столкновении с теми конкурентами, которые не просто их знают, а давно используют.

"Мамой" консалтинга -- медицина (немного сравнений)

Можно обнаружить поразительно много общего в базовых аксиомах этих областей, различия же между ними самые минимальные. Что требуется от врача?

- поставить правильный диагноз;
- назначить курс лечения;
- разъяснить пациенту суть процессов, происходящих в его организме, уговорить отказаться от вредных привычек, убедить, насколько приятнее и радостнее станет жизнь после курса лечения;
- мобилизовать внутренние ресурсы пациента на строгое выполнение всех предписанных процедур;
- методично способствовать оздоровлению пациента, фиксируя изменение контролируемых параметров;
- выписать пациента, снабдив его подробными инструкциями по самоконтролю.

Из опыта врачей известно, что реакция на попытку оказать пациенту помощь может быть самой разной:

- больной "пошлет" врача сразу после объявления диагноза, сочтя выводы о причинах недомогания банальными, а предлагаемый курс лечения недостаточно действенным;
- больной впадёт в уныние и откажется от лечения после нескольких оздоровительных процедур, потому что ему надоест глотать дорогие горькие лекарства и терпеть неприятные манипуляции с его телом;
- организм больного не вынесет интенсивной терапии, и все закончится летальным исходом;

- больной будет использовать изготовленный для него «протез» как нечто противно-неизбежное, с чем, хочешь не хочешь, нужно мириться;
- оздоровительный эффект будет достигнут, и больной испытает искреннее чувство благодарности;

Главная проблема претворения в жизнь уже согласованного с заказчиком оздоровительного плана заключается в том, что заказчик часто слаб (ему недостает силы воли для целенаправленного движения к "светлому" будущему).

Страдающий ожирением пациент, даже осознавший необходимость питаться только морковкой и отрубями, скорее всего, не сможет долго отказываться от привычных пирогов со сметаной и придет к выводу, что стройная фигура не есть предмет его желаний. Только очень сильные чувства (любовь, азарт, честолюбие, страх и т. п.) могут заставить индивидуума мобилизовать свои скрытые до поры внутренние ресурсы и пройти путь до конца.