

Современный консалтинг: мифы и решения

В последнее время наблюдается явный рост консалтингового рынка. Так, одних только консалтинговых компаний в Петербурге зарегистрировано более 1000... Это суровая необходимость или дань моде?

"Консалтинг (Consulting) - консультирование производителей, продавцов, покупателей в сфере технологической, технической, экспертной деятельности; услуги по исследованию и прогнозированию рынка, разработке маркетинговых программ и т.п., предоставляемые специализированными консалтинговыми компаниями".

Большая доля консалтинга в мире - это аудит, и последние годы стремительно растет доля IT-консалтинга. Ниже мы будем рассматривать другое - консалтинг в области решения каких-либо бизнес-проблем. Когда к консультантам обращаются за помощью "в наболевшем"... Говорить о том, что какие-либо стандарты приняты на всем консалтинговом рынке России пока еще рано, - он слишком молод. У российских консультантов, как правило, не более 3-8 лет профессионального стажа, поскольку в СССР такого бизнеса формально не существовало...

Врачебный опыт

С другой стороны, есть профессии, которые занимаются консалтингом уже столетиями и даже тысячелетиями, и Вы с ними регулярно сталкиваетесь. Это врачи, педагоги, священники, юристы. Другое дело, что обычно это не называют "консалтингом", но дело же не в названии, верно?

Стоит обратить внимание на несколько приемов, которые наработали врачи. Во-первых, все население независимо от пола, возраста, образования и даже величины уставного капитала знает, что врач, во-первых, расспросит Вас и сделает запись в карточку "со слов больного...". Во-вторых, проверит жалобы, послушает, постучит, направит на анализы, поставит диагноз, который, кстати, может сильно отличаться от жалоб больного... И, наконец, в-третьих, наметит план решения задачи, т.е. план лечения.

При этом студентам в медицинских вузах крепко "вбивают" в голову: больного нельзя лечить "по жалобе", больной не может сам поставить себе диагноз... Если когда-либо придется лечить близких людей (родственников) - будьте чрезвычайно осторожны, т.к. можете быть эмоционально вовлечены и "напахать"... Показателен опыт, поставленный в Харькове: в участковой поликлинике сидел высококлассный психотерапевт, и к нему направляли всех посетителей, прежде чем пропустить к любому врачу... Оказалось, что до 50% больных (в основном пенсионеры), далее не шли. Вероятно, этим людям было нужно вовсе не лечение, а скорее "общение по поводу их лечения"...

Кроме того, люди с детства приучены, что лекарство может быть "горьким", а лечение - болезненным. Хотя известно, что в медицинских вузах, к сожалению, тоже бывают троечники, но "с врачом не спорят"... У консультантов подобной культуры пока нет, но, тем не менее, аналогии просматриваются самые прямые.

Тревожные симптомы

Часто к консультантам обращаются как к "палочке-выручалочке", последнему средству, когда фирма уже "неоперабельна". И в подобной ситуации бывает, что после консультации, но не по ее причине, фирма-Заказчик все-таки разваливается... "Инъекция в протез" бесполезна. Естественно, консультант отвечает за свои решения, но за бизнес отвечает его владелец, и окончательное решение принимает он. Это его деньги, его фирма.

Характерно, что компании, живущие под лозунгом "а мы не хуже других", как правило, к услугам консультантов прибегают редко. И мы всегда чувствуем всплеск заказов с тех рынков, на которых резко обострилась конкуренция. Это такой индикатор: как пошли к нам российские автозаводы - значит, на этом рынке стало "жарко"; как посыпались заказы от всевозможных мобильных телефонистов - значит и на этом рынок нешуточная конкуренция...

Российская и зарубежная статистика говорит о том, что чаще всего к консультантам обращаются следующие игроки конкурентных рынков, причем отрасль не столь важна:

Компания-лидер, которая хочет стать еще большим лидером.

Компания в целом ничем не выделяющаяся, но в ней есть подразделение, руководителям которого "хочется большего".

Компания, которая "едет с ярмарки", конкуренты ее просто "душат".

Последние 3-4 года растет спрос на консалтинг в области продвижения продукции. И здесь очень характерны следующие запросы.

1. Компания N и ее дилерская сеть стремительно выросли, но у ее сотрудников отсутствуют единые модели и единый язык принятия решений.

2. Компания N традиционно работала с единичными заказами. И вот поток заказов резко возрос - а это совершенно иная технология работы, отсутствующая на фирме...

3. Противоположная задача: по неясным причинам резко упало количество клиентов, менеджеры компании N "мечутся" в поисках решения...

4. На рынке появились нешуточные конкуренты, нужно делать "Отстройку от конкурентов" Очень часто - это проблема региональных компаний, которых "давят" столичные сети с хорошими бюджетами и правом на демпинг...

Вот несколько характерных примеров. Намеренно привожу их в формулировке Заказчиков, что называется, "со слов больного".

"Сеть салонов бытовой техники, локализованная когда-то в одном городе, разрослась на пол-России. Управлять этой системой сложно, персонал на местах необученный, руководство компании плохо представляет себе, что творится в регионах. Параллельно несколько конкурирующих сетей приходят в те же города".

"Мы являемся эксклюзивным дистрибьютором оборудования X. Оборудование качественное, дорогое, но не очень популярное в России. Дилеры, а их у нас много, работают плохо. Реально работающих Дилеров - от силы процентов 5. Как заставить их продавать?"

"Построили элитный малоэтажный комплекс. Квартиры так или иначе продаются, но... только не самые дорогие. Их очень тяжело продать..."

"Уже пробовали идти через врачей. Так к ним две очереди стоят: очередь больных и очередь менеджеров, предлагающих новые препараты. А у нас не лекарство, а аппарат для физиотерапевтических процедур - конкурент дорогим лекарствам. Все разрешения получены, но продажи пока идут слабо".

Когда есть чем поделиться

"Зачем нужны консультанты и почему, например, Вы - консультируете?" - часто этот вопрос задает нам Заказчик за обедом первого или второго дня консультации. Дело в том, что мы просим его говорить за обедом о чем угодно, но только не о заказе, чтобы дать всем возможность отдохнуть. И ответ на его вопрос имеет несколько "этажей".

Первый ответ: я уверен, что почти все наши уважаемые Заказчики расставят мебель у меня дома рациональнее или функциональнее, чем это сделал я. Например, я привык, что на данном кресле любил спать кот... Увы, кота уже нет, кресло стоит и занимает место. Любой здравый человек, не отягченный этим эмоциональным опытом, предложит это кресло выкинуть, и правильно сделает. И сыграет роль консультанта. Получается, что я глупее его? Нет, просто я, как любой человек, нахожусь в рамках своих стереотипов, привычек, предубеждений...

Второй ответ: часто наш Заказчик впервые столкнулся с проблемой N. А опытные консультанты, благодаря своим частым командировкам и гигантскому переработанному количеству литературы, уже решали ее десятки раз и относятся к ней как к одной из клеточек таблицы умножения...

Третий ответ: существуют различные методики решения как стандартных, так и нестандартных задач. Как и профессия дирижера, режиссера, профессия Консультанта - все-таки профессия второй половины жизни, после 30. Здесь помимо знаний нужно иметь некоторый жизненный и бизнес-опыт. Как выразился английский экономист Калверт Макхем: "Консалтинг - это армия, в которой самый младший чин - полковник".

К этому можно добавить также разъяснение легендарного С.Н. Паркинсона:

"... уместно вспомнить о различии между торговцем-мореплавателем и капитаном спасательного судна. Первый из этих двух людей, достигнув старости, почти наверняка сможет вспомнить только пару случаев, когда на его глазах корабль садился на мель. Поэтому он лишь отдаленно представляет себе, что нужно делать в такой ситуации. Капитан же спасательного судна, напротив, редко имеет дело с кораблем, который не сел на мель. Он присутствует при всевозможных бедствиях и спешит на место любого кораблекрушения. Каждый месяц ему приходится иметь дело с очередной катастрофой, но обо всех прочих сторонах жизни у него, по-видимому, есть лишь поверхностное представление. То же самое относится и к консультанту по вопросам управления: он хорошо знаком именно с промышленными кризисами. Его квалификацию можно также сравнить с опытом, приобретаемым хирургом в палате скорой помощи. Для таких людей кризис - повседневное явление. Хирург учится распознавать симптомы контузии, перелома и шока - консультант по вопросам управления обретает сходный опыт.

Такие аналогии помогают понять ценность таких специалистов. Пять лет работы консультантом - то же самое, что пятидесятилетний опыт обычного бизнесмена, ведь все эти пять лет консультант занимался сложнейшими проблемами. Пусть даже сначала он знает немногим больше своего клиента, но работает он под началом у опытного специалиста. Кроме того, со временем консультант начинает учиться чему-то у своих клиентов, и прежде всего - на их ошибках. Его роль в бизнесе чем-то напоминает роль пчелы, которая перелетает с одного растения на другое и опыляет каждое из них ради общего блага. Спустя какое-то время ему уже достаточно одного взгляда, чтобы понять, чего стоит тот или иной "цветок".

Паркинсон С.Н., Законы Паркинсона, Минск, "Попурри", 2002 г., с. 325-326.

Ищем "фишку"

К нам обычно обращаются со сложными случаями. И тут нужно сформулировать еще одно консалтинговое правило: при решении простых задач область постановки задачи и область ее решения совпадают (скажем, нужна Заказчику серия PR-статей - он ее и получил). При решении сложных задач - области постановки и решения, как правило, не совпадают.

Пример. Опыт показывает, что если Вы собираетесь устанавливать окна, или кондиционеры, или фильтры для воды, спутниковую антенну и т.п., то Вы, как хозяин квартиры, напрягаетесь, поскольку ожидаете некоего бардака-ремонта в квартире... Квартира Вам дорога, в нее вложено немало сил. И некоторые даже специально дожидаются большого беспорядка типа летнего ремонта, чтобы "утопить в нем малый бардак" и заодно установить еще и антенну...

Теперь посмотрим на эту ситуацию с другой стороны. Фирма, занимающаяся установкой антенн, обращается за консультацией к нам, и жалоба звучит примерно так: "Конкурентов - море. И что-то к нам клиент не идет".

И когда задача была честно и грамотно поставлена по нашим стандартам, то одно из решений было следующим. Когда клиент звонит в эту фирму и, с понятным опасением, спрашивает: "Как все это будет происходить?", - то диспетчер отвечает: "Не беспокойтесь, наш мастер придет со своими тапочками, переобуется, мусора будет немного, и он все сам за собой уберет. У нас так принято". Это привлекает своей необычностью, а во-вторых - несколько уменьшает страхи. И если после такого разговора действительно придет мастер и первым делом достанет фирменные тапочки (с логотипом), переоденет их, да плюс ко всему еще и не опозорится в основном сервисе, то высока вероятность, что его запомнят, и про эту фирму будут рассказывать друзьям: "Мне ставила окна/двери/антенну "фирма с тапочками".

Обратите внимание: как была поставлена в начале задача? Задавить конкурентов... А одно из полученных решений - а всего их было предложено около 30 - носить с собой тапочки. Совершенно, на первый взгляд, несовпадающие области постановки и решения... Задача может ставиться как рекламная - а решаться как маркетинговая, управленческая, финансовая, инженерная...

Иногда при решении задач, связанных с продвижением товара либо услуги, решением может оказаться... создание нового товара, услуги, рынка. Пример, который мне очень нравится: все хорошо знают одноразовые пластиковые тарелки. Как их производителям рекламироваться, продвигаться, отстраиваться друг от друга?

Товар очень простой и не особо креативный... Теперь представьте себе тарелку из многослойного полиэтилена: поел, снял верхний слой - и тарелка снова чистая. Целевая аудитория для нового товара - менеджеры, холостяки, дачники, студенты... И посудомоечные машины не нужны. И рекламироваться просто.

Сила мелочей

Приведу еще один пример. Он очень типичный, его элементы многократно встречались нам в разных городах России. Фирма торгует недешевыми жидкокристаллическими и плазменными панелями. Базовая комплектация, без наворотов, начинается от \$5000. Обращается к нам за консультацией: "Придумайте нам забойный слоган!".

Вариант первый: можно действительно придумать и продать им слоган типа "Повесьте на стену иномарку!". Это несложно, большинство креаторов так бы и сделали.

Вариант второй, принятый у нас: воспринять запрос лишь как повод, "жалобу", и постараться поставить честный диагноз.

Мы "выехали на место" и за час работы (время - реальное) выявили несколько так называемых "барьеров на пути клиента".

Барьер 1. На ступеньках магазина - наросты льда, рядом с витринами - скользко (персонал входит со двора через служебный ход).

Барьер 2. На вопрос клиента, повесят ли ему дорогостоящую панель на стенку его квартиры - ответ продавца: "Надо поговорить с Пашей, когда он будет...".

Барьер 3. На просьбу показать панель в действии, сотрудник говорит: "Это очень просто, вы сами разберетесь", - при этом тут же зовет другого продавца с просьбой помочь ему разобраться в 2-х пультах...

Барьер 4. Русскоязычная инструкция к самым новым и дорогим модификациям панелей существует в единичном экземпляре только в московском офисе, поэтому клиент получает рассыпающуюся пачку "слепых" ксерокопий в 200 страниц...

Барьер 5. При безналичной оплате выписывается накладная с названием фирмы, никак не связанной с магазином, с другим адресом, при этом сотрудники просят пробить ее печатью Заказчика под свое устное обещание "мы вам потом панель привезем"...

Барьер 6. В момент оплаты возникает неопрятный грузчик, который требует (на фоне цены в 5000 \$): "Ребята, надо будет доплатить 70 рублей за поднятие на каждый этаж!"

Барьер 7. Какого-либо сервисного обслуживания клиентов, хотя бы с целью напомнить о себе, просто не предусмотрено...

Обратите внимание: если действительно сделать хороший слоганчик, хорошо разместить рекламу, это увеличит входной поток потенциальных клиентов, которых существующий бизнес-процесс, судя по всему, не в состоянии "переварить", потому что правильной сделкой "магазин-клиент" управляет в том числе низкооплачиваемый грузчик... И успешно срывает продажи, обнуляя весь потраченный рекламный бюджет.

Второй момент. Когда эти проблемы выявлены, они вполне разрешаемы без участия консультантов - были бы воля и желание. Более того, по каждому пункту возможна гамма решений. Например, по пункту, связанному с наростами льда, можно элементарно сколоть лед силами здорового парня-охранника магазина - 10 минут. Можно приплачивать местному дворнику. Можно нанять старшекласницу из соседнего дома, которая будет намеренно неспешно и с порошком мыть тротуар перед магазином. О таких причудах в западной Европе слышали многие, но у себя на родине не видел никто...

Здесь мы использовали маленькую консалтинговую хитрость, которая называется "Цепочка действий клиента", и которую читатели, имеющие инженерное образование, хорошо знают. Когда инженеров-технологов готовят на производстве, то им объясняют, что если "идет брак" и его причины не очень понятны, то нужно исследовать всю технологическую цепочку, по которой идет выпускаемое изделие. Т.е. фактически встать рядом с конвейером, по которому ползет изделие, и не спеша пройти вдоль него, общаясь с мастерами, рабочими и собирая все возможные ошибки, сбои, отклонения от нормы. В задачах на продвижение продукции обрабатываемое "изделие" - человек, поэтому мы, во-первых, честно встаем на позицию клиента, а не

персонала или руководства фирмы. Во-вторых, движемся по цепочке обслуживания клиента и собираем те барьеры, которые мешают ему на пути. В-третьих, оцениваем, насколько собранные барьеры критичны, и "убираем их".

Обратите внимание на книжные магазины: с исчезновением прилавка - барьера на пути клиента - количество контактов покупателя с книгой резко возросло, а значит - выросло и количество продаж.

При этом полезно помнить об устойчивом мифе, в который, как показывает опыт, верят мэры крупных городов, политики, бизнесмены, что уж говорить о среднем персонале. Это вера в "одну таблетку от всех болезней" - в одно решение, один хитрый ход, который решит все проблемы. Надо только его найти. Бизнес усложняется, и ситуации типа "вот придумаем забойный слоганчик - и обеспечим поток продаж" чрезвычайно редки. Сила мелочей в том, что их много...

Этот трудный выбор...

Несколько слов о критериях качества консультантов. За последние два года мне пришлось участвовать в десятках конференций для маркетологов, бизнес-тренеров, консультантов. На нескольких конференциях я руководил научной частью и мне пришлось ознакомиться с сотнями докладов и тезисов. Есть совершенно жесткая корреляция, которая, я думаю, сохранится в течение ближайших 5-10 лет. Это наличие практических примеров в тексте письменного доклада. Количество примеров однозначно характеризует профессионализм докладчика. Желательно, чтобы примеры были красивые, "вкусные", убедительные. Пока формируется консалтинговое сообщество в России, другие факторы (наличие званий, степеней, ведение курсов для невинных студентов, знание наукообразных слов и личное знакомство с Котлером) не очень важны.

Если таких примеров нет, то с очень высокой вероятностью можно сказать, что человек либо фирма непрофессиональны... Постараюсь объяснить. Консультант, естественно, не имеет права и по моральным соображениям, и на основании договора, разглашать информацию, полученную от Заказчика. Поэтому многие фирмы намекают на очень большое тайное know-how, которое они готовы раскрыть лишь за деньги.

Все так, однако, в приличных тренингово-консалтинговых фирмах:

Ряд решений уже внедрены и стали общедоступными.

Несколько решений выполнены в инициативном порядке, и о них можно говорить открыто.

По ряду договоров истек срок давности.

Некоторые решения не приняты Заказчиком, не оплачены, и о них можно свободно информировать общественность.

Не обязательно рассказывать все решения в деталях, называть Заказчика. При серьезном объеме работ, в силу законов рынка, масса решений, выполненных для разных Заказчиков, имеет много общего...

При определенной квалификации для демонстрации возможностей можно предложить пару (но не более) новых решений для нового Заказчика.

В виде метафоры: опытный фокусник может позволить себе раскрыть зрителям секреты 2-3-х фокусов, так как в его арсенале еще 100...

В качестве других критериев профессионализма можно назвать следующие. Во-первых, как правило, при внедрении грамотных решений не должно требоваться какого-то уникального оборудования, уникальных выдающихся специалистов либо значительных дополнительных затрат на услуги этих или иных консультантов. Парадоксально, но качественные консалтинговые решения понижают требования к квалификации персонала, а не повышают их.

Во-вторых, признаком профессионализма консультанта является предложение им целой гаммы решений проблемы, а не одного оригинального хода. И, в-третьих, замечу, что с консультантом (впрочем, как и со всеми остальными людьми) полезно вести себя вежливо, но очень твердо добиваться решений, доступных обычному здравому смыслу. Если убрать все умные термины, не превратятся ли его рекомендации в банальность?

Первая публикация: Журнал "the Chief", 2005 г., N 4, с. 12-15.

20-22 апреля состоится 151 Мастер-класс И.Л.Викентьева в Иркутске («ТРИЗ-ШАНС», Санкт-Петербург) <http://www.balink.ru/content.asp?PageID=234>

21 апреля в 18-30 ч состоится Открытая встреча с Директором консалтинговой фирмы «ТРИЗ-ШАНС» (Санкт-Петербург), одним из Руководителей Санкт-Петербургского Клуба консультантов и тренеров Игорем Леонардовичем Викентьевым <http://www.balink.ru/content.asp?PageID=248>



Организаторы: МЦДО «Байкал-ЛИНК», тел 240-222, 240-444, www.balink.ru

И.Л. Викентьев, Система "ТРИЗ-ШАНС", 2005 г.

Автор: Артур Скальский © Babr24.com ЭКОНОМИКА, ИРКУТСК 4050 16.03.2006, 17:55

URL: <https://babr24.com/?ADE=28431> Bytes: 20001 / 19861 [Версия для печати](#) [Скачать PDF](#)

Поделиться в соцсетях:

Также читайте эксклюзивную информацию в соцсетях:

- [Телеграм](#)
- [Джем](#)
- [ВКонтакте](#)
- [Одноклассники](#)

Связаться с редакцией Бабра в Иркутской области:
irkbabr24@gmail.com

Автор текста: **Артур
Скальский.**

НАПИСАТЬ ГЛАВРЕДУ:

Телеграм: [@babr24_link_bot](#)
Эл.почта: newsbabr@gmail.com

ЗАКАЗАТЬ РАССЛЕДОВАНИЕ:

эл.почта: bratska.net.net@gmail.com

КОНТАКТЫ

Бурятия и Монголия: Станислав Цырь
Телеграм: [@bur24_link_bot](#)
эл.почта: bur.babr@gmail.com

Иркутск: Анастасия Суворова
Телеграм: [@irk24_link_bot](#)
эл.почта: irkbabr24@gmail.com

Красноярск: Ирина Манская
Телеграм: [@kras24_link_bot](#)
эл.почта: krasyar.babr@gmail.com

Новосибирск: Алина Обская
Телеграм: [@nsk24_link_bot](#)
эл.почта: nsk.babr@gmail.com

Томск: Николай Ушайкин
Телеграм: [@tomsk24_link_bot](#)
эл.почта: tomsk.babr@gmail.com

[Прислать свою новость](#)

ЗАКАЗАТЬ РАЗМЕЩЕНИЕ:

Рекламная группа "Экватор"

Телеграм: @babrobot_bot

эл.почта: eqquatoria@gmail.com

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО:

эл.почта: babrmarket@gmail.com

[Подробнее о размещении](#)

[Отказ от ответственности](#)

[Правила перепечаток](#)

[Соглашение о франчайзинге](#)

[Что такое Бабр24](#)

[Вакансии](#)

[Статистика сайта](#)

[Архив](#)

[Календарь](#)

[Зеркала сайта](#)