

О.В. Сизова, О.П. Смирнова

Управленческий консалтинг

Учебное пособие

Иваново
2018

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Ивановский государственный химико-технологический университет

О.В. СИЗОВА, О.П. СМЕРНОВА

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Учебное пособие

Иваново 2018

УДК 65.0
ББК 65.290

Сизова, О. В.

Управленческий консалтинг: учеб. пособие / О.В. Сизова, О.П. Смирнова; Иван.гос. хим-технол. ун-т. – Иваново, 2018. – 53с.

Учебное пособие содержит понятие о консалтинге с учетом эволюции его развития. В нем рассматриваются основные понятия и классификация управленческого консультирования как формы бизнеса, представлены отношения между консультантом и клиентом, процесс их взаимодействия. В пособие рассматриваются различные виды управленческого консалтинга, при этом особо выделено консультирование по управлению информационными процессами организации. Приведены вопросы для самооценки знаний и тесты по изучаемому материалу.

Предназначено для магистров заочной формы обучения по направлению 38.04.02 «Менеджмент» и магистерской программе «Муниципальный и государственный менеджмент»

Ил. 1. Библиогр.: 10 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Ивановского государственного химико-технологического университета

Рецензенты:

- кандидат экономических наук, доцент кафедры основ экономики функционирования РСЧС И.И. Ледяйкина (ФГБОУ ВО Ивановская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС России);
- финансовый директор ООО «Мета» М.В. Виноградова

© Сизова О.В., Смирнова О.П., 2018

©ФГБОУ ВО «Ивановский
государственный химико-
технологический университет», 2018

Оглавление

Введение	4
Тема 1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса	5
Тема 2. Становление и развитие управленческого консалтинга	11
Тема 3. Консалтинговый процесс	16
Тема 4. Методы анализа и решения проблем	21
Тема 5. Поведение и коммуникация в консалтинге	30
Тема 6. Маркетинг консалтинговых услуг	35
Тема 7. Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями	40
Практические задания	44
Библиографический список	52

Введение

Стремительно развивающиеся технологии не обходят стороной ни одну сферу человеческой деятельности. Инновации коснулись технологических процессов, рынков сбыта и, конечно же, пожеланий и предпочтений клиентов. Именно поэтому большинство организаций и компаний, желая оставаться, так сказать, «в тренде», вынуждены постоянно совершенствовать тактику и стратегию.

Очень часто в условиях такого стремительного развития многие компании и организации остро ощущают дефицит внутренних ресурсов. Именно поэтому они вынуждены обращаться за помощью к высококвалифицированным специалистам, которые оказывают своеобразный вид услуг – управленческий консалтинг.

Управленческий консалтинг начал развиваться с начала 50-х годов прошлого века. Именно с этого времени Международная организация труда стала уделять значительное внимание развитию служб управленческого консультирования и распространению опыта в странах-участниках. В России отправной точкой развития консалтинга принято считать 90-е годы, когда началось зарождение и становление частного бизнеса.

Управленческий консалтинг – это деятельность, направленная на совершенствование управленческих качеств руководителей и менеджеров компаний. Она позволяет улучшить взаимодействие руководителей фирм и отдельно взятых отделов. С ее помощью можно создать наиболее эффективное управление бизнесом, что приведет к увеличению дохода компании и повышению ее конкурентоспособности на рынке.

Можно выделить ряд общих целей, которые преследуют клиенты, прибегающие к услугам консультантов: достижение целей и задач организации, решение управленческих и деловых проблем, выявление и использование новых возможностей, обучение, внедрение изменений.

Управленческий консалтинг представляет собой комплекс мероприятий, направленных на решение стоящих перед компанией задач. Данная услуга ориентирована на повышение эффективности деятельности компании, а также на выявление и устранение внешних и внутренних факторов, этому препятствующих.

Пособие состоит из 7 тем. Каждая тема имеет два подраздела. В первом подразделе пособия даются методические указания для студентов, где раскрываются основные понятия и технологии моделирования бизнес-процессов. Во втором подразделе представлен набор тестовых заданий для самостоятельной работы студентов.

Тема 1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса

Консультирование по вопросам управления, или управленческое консультирование (управленческий консалтинг), давно превратилось в важнейшую отрасль современного предпринимательства, развитие которого во всех странах рыночной экономики опирается на мощную инфраструктуру его поддержки.

Важное место в инфраструктуре поддержки бизнеса занимает система профессиональных услуг, среди которых центральным является управленческое консультирование.

Возникнув в начале 20 в., управленческий консалтинг превратился сегодня в норму бизнеса и в одну из наиболее эффективных и динамично развивающихся его форм, где заняты сотни тысяч специалистов.

Зарождение управленческого консультирования было вызвано постоянным поиском предпринимателями новых средств повышения эффективности производства, попытками со стороны специалистов управления найти коммерческое приложение своим способностям, логикой развития организационной науки и практики.

Обычно выделяют два основных подхода к определению понятия «консультирование».

В первом случае используется широкий функциональный взгляд на консультирование. Примером может служить определение, которое дает Фриц Стееле:

«Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это».

Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно определению, данному Лэрри Грейнером и Робертом Метцгером, «управленческое консультирование - это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений». Эти два подхода взаимно дополняют друг друга.

Еще одно определение было предложено группой американских консультантов:

«Управленческий консалтинг - это независимая и объективная услуга, предоставляемая квалифицированным персоналом клиенту, чтобы помочь ему выявить и проанализировать проблемы в области управления и возможности их решения. Консультанты также рекомендуют пути решения проблем, предлагая

осуществление определенных действий, и по мере надобности, участвуют в их реализации. В целом, консультанты по управлению помогают осуществлять конструктивные изменения в государственном и частном секторе».

Управленческий консалтинг направлен на помощь в решении совокупности проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности. Именно поэтому потребность в управленческом консалтинге возникает в случае намечаемых изменений в деятельности предприятия, ухудшения общих результатов этой деятельности (включая кризисные ситуации) либо неясности перспектив дальнейшей работы. Сложность возникающих при этом проблем ведет к тому, что консультирование носит многофункциональный и междисциплинарный характер. Работа консультанта направлена на анализ технологических, экономических, финансовых, юридических, социопсихологических, политических и других аспектов деятельности организации. Основываясь на результатах своего анализа, консультант получает возможность сформулировать рекомендации, касающиеся основных целей, деловой политики и стратегии общего планирования, структуры и контроля за работой организации.

В зависимости от различных признаков управленческое консультирование (УК) может быть представлено широким набором типов консультационной деятельности. Типология необходима для более точной идентификации каждого нового вида управленческого консультирования.

А.И. Пригожий выделяет пять основных видов консультационных организаций.

Первый тип - это *многопрофильные компании*, специализирующиеся на аудите, информационных технологиях, юридическом или финансовом консультировании. Управленческое консультирование в этих компаниях - дополнительная услуга, существующая для подкрепления основных.

Второй тип - это *специализированные компании в какой-то области управленческого консультирования*. А все остальные виды управленческого консультирования тоже вводятся для поддержки центрального, главного консультационного продукта.

Третий тип консультационных фирм - *лидерские организации*. Они складываются вокруг сильной личности высококлассного специалиста, своего идеолога. Очень сильные лидеры могут постоянно удерживать около себя до 20 сотрудников. Другие имеют одного-двух сотрудников, подстраивающихся под стиль работы лидера. Некоторые из них создают так называемые оболочные организации, т.е. под конкретные проекты приглашают своих коллег, а как только эти проекты заканчиваются, они расходятся до следующего клиента или навсегда.

Еще один тип - *партнерство* - это группа консультантов, каждый из которых - приличный специалист в своем деле, каждый имеет свою клиентуру и может работать независимо от других.

Пятый тип - *независимые индивидуальные консультанты*, так или иначе оформляющие свой юридический статус на рынке, а иногда и без него. Именно такие консультанты составляют большинство в «оболочках» других фирм. Их успех зависит от уважения и репутации в профессиональных кругах.

Сложность возникающих в современной организации проблем ведет к тому, что консультирование носит многофункциональный характер. Работа консультанта направлена на анализ технологических, экономических, финансовых, юридических, социальных, психологических, политических и других аспектов деятельности организации. Основываясь на результатах своего анализа, консультант получает возможность сформулировать рекомендации, касающиеся основных целей, деловой политики и стратегии общего планирования, структуры и контроля за работой организации.

Все это приводит к возникновению новых интеграционных форм, одной из которых являются многопрофильные консалтинговые центры, предназначенные для качественной и оперативной диагностики, решения организационных, производственно-экономических, финансовых, социальных проблем, подготовки научно-методических рекомендаций, экспертиз и проектов развития предприятий.

В отличие от существующих организаций, выполняющих научно-обслуживающие функции (юридические, инжиниринговые, страховые, маркетинговые компании и др.), многопрофильные консалтинговые центры ориентированы на интегрирующие функции при проведении государственной социально-экономической и научно-технической политики на базе единого научно-методологического подхода. Организации же, которые выполняют отдельные обслуживающие функции, часто преследуют коммерческие цели и не имеют связей с органами исполнительной и представительной власти регионов, не реализуют приоритетных направлений государственной политики. Поэтому весьма актуальна разработка организационно-методических основ создания и функционирования таких центров.

Можно выделить три направления деятельности многопрофильных консалтинговых центров (рис. 1).



Рис. 1. Направления деятельности многопрофильных консалтинговых центров

В зависимости от места на рынке различают три типа консалтинговых компаний.

К первому относятся фирмы, которые специализируются на решении проблем нескольких крупных клиентов.

Консалтинговые компании второго типа создаются крупными структурами для решения своих внутренних проблем и работают на нескольких корпоративных клиентов.

К третьему типу относятся независимые частные фирмы, действующие на конкурентном рынке и взаимодействующие с многочисленными предприятиями среднего и малого бизнеса, как правило, на разовой основе.

Основные задачи, выполняемые консультантами:

1. Консультанты по общему управлению решают проблемы, связанные с самим существованием бизнеса и его перспективами.

2. Консультанты по административному управлению решают проблемы, связанные с ведением бизнеса, т.е. помогают оптимизировать управление организацией.

3. Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении трех основных задач:

а) поиск источников финансирования и эффективного использования финансов;

б) анализ финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности;

в) перспективное укрепление финансового положения организации.

4. Консультанты по управлению кадрами содействуют менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческих ресурсов.

5. Консультанты по маркетингу содействуют такому функционированию организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем.

6. Консультанты по организации производства решают задачи, связанные с инжинирингом, аудитом и контролем качества, и т.д.

7. Консультанты по информационным технологиям решают задачи, связанные с проектированием и внедрением информационных технологий на предприятии.

8. Консультанты по специализированным услугам решают специализированные задачи, не связанные ни с одним из перечисленных видов услуг и отличающиеся от них по методам, объектам или характеру внедряемых знаний.

Тестовые задания по теме

1. Управленческий консалтинг возник в ...
 - а) конце 20 в.
 - б) начале 20 в.
 - в) середине 20 в.
 - г) конце 19 в.
 - д) начале 21 в.

2. Обычно выделяют ... основных подхода к определению понятия «консультирование»
 - а) три;
 - б) пять;
 - в) два;
 - г) четыре.

3. Консультирование носит ... характер
 - а) многофункциональный и междисциплинарный;
 - б) однонаправленный и многосторонний;
 - в) многосторонний и узконаправленный;
 - г) монофункциональный и междисциплинарный.

4. Компании, специализирующиеся на аудите, информационных технологиях, юридическом или финансовом консультировании, где управленческое консультирование там - дополнительная услуга, существующая для подкрепления основных, называются ...
 - а) многопрофильные;
 - б) специализированные;
 - в) лидерские;
 - г) партнерские;
 - д) независимые.

5. Управленческий консалтинг как сфера бизнеса является одной из наиболее ... для непрофессионалов
 - а) открытых и понятных;
 - б) доступных и притягательных;
 - в) интересных и доступных;
 - г) закрытых и малопонятных.

6. Спектр проблем, решаемых консалтингом, ...
 - а) узок и неоднозначен;
 - б) узок и однозначен;
 - в) широк и неоднозначен;
 - г) широк и однозначен.

7. Максимальную актуальность в современных условиях приобретает для предприятия консалтинг в области ...
- а) управления персоналом;
 - б) информационных технологий и информационных услуг;
 - в) производства;
 - г) маркетинга;
 - д) финансового управления.
8. Компании, специализирующиеся сугубо на мотивации (построение систем заработной платы, социальных пакетов, премий, бонусов и др.), где все остальные виды управленческого консультирования вводятся для поддержки центрального, главного консультационного продукта, называются ...
- а) многопрофильные;
 - б) специализированные;
 - в) лидерские;
 - г) партнерские;
 - д) независимые.
9. Компании, которые складываются вокруг сильной личности высококлассного специалиста, своего идеолога, называются ...
- а) многопрофильные;
 - б) специализированные;
 - в) лидерские;
 - г) партнерские;
 - д) независимые.
10. Компании, в которых группа консультантов, каждый из которых - приличный специалист в своем деле, имеет свою клиентуру и может работать независимо от других, но тем не менее предпочитают сообща финансировать общий офис, оргтехнику в нем, секретариат, бухгалтера и иных вспомогательных сотрудников, называются ...
- а) многопрофильные;
 - б) специализированные;
 - в) лидерские;
 - г) партнерские;
 - д) независимые.

Тема 2. Становление и развитие управленческого консалтинга

Управленческий консалтинг как сфера бизнеса - одна из наиболее закрытых и малопонятных отраслей для непрофессионалов. Несмотря на кажущуюся простоту выработки советов для управленцев, специалистам до сих пор не удается прийти как к общему, так и к более или менее четкому определению продуктов управленческого консультирования и к пониманию его границ. Еще более трудную задачу представляет собой оценка его реальной эффективности. Экономический эффект предлагаемых советов часто проявляется лишь со временем, его трудно отделить от последствий других воздействий. Тем не менее различные промышленные структуры и финансовые институты мира ежегодно выделяют десятки миллиардов долларов на услуги внешних консультантов по управлению.оборот рынка консалтинговых услуг стремительно растет, а его клиентов вряд ли можно упрекнуть в расточительности, отсутствии здравого смысла или в альтруизме.

Возникновение управленческого консалтинга обычно связывают с промышленной революцией. Постоянный поиск предпринимателями новых средств повышения эффективности производства, попытки со стороны специалистов управления найти коммерческое приложение своим способностям, логика развития организационной науки и практики привели к возникновению первых профессиональных фирм по управленческому консалтингу.

В последнее десятилетие рынок консалтинговых услуг является одним из самых быстро развивающихся рынков в мире. Его рост составляет 15-20% в год, что в 2-3 раза выше, чем темпы развития рынков наукоемкой продукции и потребительских услуг. Даже в периоды спада общей деловой активности консалтинг не просто умудряется выжить, но и развивается. Дополнительным свидетельством этого является растущая в это время потребность консалтинговых фирм как в специалистах, так и в обслуживающем персонале.

В консалтинге, как и в любой другой сфере бизнеса, есть крупные, средние и мелкие фирмы. При этом 40 самых крупных консалтинговых фирм обслуживают около 70% мирового рынка консалтинговых услуг. Крупная фирма имеет в составе персонала от 300 до 30 тыс. профессионалов. В средней фирме трудится от 100 до 300 профессионалов. Мелкие фирмы - это фирмы, в которых занято в среднем 4 профессиональных консультанта.

подавляющее большинство всех консультационных фирм являются очень небольшими, зачастую состоящими всего из одного человека компаниями.

Структура услуг, предоставляемых крупнейшими управленческими консалтинговыми фирмами, выглядит следующим образом:

- ✓ консалтинговые услуги по вопросам управления операциями и процессами (включая вопросы реорганизации бизнеса и комплексного управления качеством) составляют в портфеле услуг этих фирм 31%;
- ✓ консультирование по вопросам корпоративной стратегии - 17%;

✓ консультирование по вопросам информационно-технологической стратегии - 17%;

✓ консультирование по вопросам развития бизнеса - 16%;

✓ консультирование по вопросам организационного проектирования - 11%;

✓ финансовое консультирование - 6%;

✓ услуги по вопросам маркетинга и продажам - 2%.

В зависимости от различных признаков управленческое консультирование может быть представлено широким набором типов консультационной деятельности.

Приведем типологию управленческого консультирования.

1. По результатам на выходе управленческое консультирование бывает:

✓ продуктивное (консультирование проекта);

✓ обеспечивающее (консультирование процесса).

2. По радикальности:

✓ революционное (принципиально новые технологии, методы управления);

✓ косметическое (улучшения, дополнения);

✓ обыденное (элементы революционного и косметического).

3. По целям:

✓ целевое;

✓ многоцелевое.

4. По видам решаемых задач:

✓ оперативное;

✓ стратегическое.

5. По механизму реализации:

✓ объектное (на одном объекте);

✓ полиобъектное (множество объектов);

✓ уникальное;

✓ стандартное.

6. По результативности:

✓ завершенное;

✓ этапное.

7. По месту применения:

✓ внутрифирменное;

✓ внешнее.

8. По длительности воздействия на объект:

✓ краткосрочное;

✓ среднесрочное;

✓ долгосрочное.

9. По прикладным функциям:

✓ научно-исследовательское;

✓ практическое.

10. По степени воздействия:

✓ шоковое;

✓ ползучее.

11. По количеству объектов:

✓ индивидуальное (интимное);

✓ коллективное.

12. По уровням и сферам управления:

✓ фирменное;

✓ отраслевое;

✓ муниципальное;

✓ государственное.

13. По методам обучения:

✓ активное;

✓ рутинное;

✓ взаимообучающее.

14. По видам управленческой деятельности:

✓ научно-техническое;

✓ социально-экономическое;

✓ правовое.

15. По методу самооценки руководителем:

✓ рефлексивное;

✓ критическое.

16. По масштабам организации:

✓ микроконсультирование (бригада, участок, цех, завод);

✓ макроконсультирование (ПО, концерн, консорциум, ассоциация, территория, регион, республика).

Системность характеристик, даваемых каждому новому виду консультирования, позволяет сравнить его возможности и оценить его эффективность по отношению к другим. Оценивая соотношения видов консультирования в хозяйственной практике, можно наблюдать тенденции этих изменений в динамике, что позволит вносить соответствующие коррективы в развитие консультационной деятельности.

Тестовые задания по теме

1. По результатам на выходе управленческое консультирование бывает ...
 - а) революционное и обыденное;
 - б) целевое и многоцелевое;
 - в) уникальное и стандартное;
 - г) завершённое и этапное;
 - д) продуктивное и обеспечивающее.

2. По радикальности управленческое консультирование бывает ...
 - а) революционное и обыденное;
 - б) целевое и многоцелевое;
 - в) уникальное и стандартное;
 - г) завершённое и этапное;
 - д) продуктивное и обеспечивающее.

3. По механизму реализации управленческое консультирование бывает ...
 - а) революционное и обыденное;
 - б) целевое и многоцелевое;
 - в) уникальное и стандартное;
 - г) завершённое и этапное;
 - д) продуктивное и обеспечивающее.

4. В мировом консалтинге замечена одна тенденция: постоянный отток тех, кто уже прошёл хорошую профессиональную школу в своих фирмах происходит из организаций ...
 - а) многопрофильных, специализированных и лидерских;
 - б) многопрофильных, специализированных и партнёрских;
 - в) лидерских и партнёрских;
 - г) партнёрских и независимых;
 - д) независимых, партнёрских и лидерских.

5. По результативности управленческое консультирование бывает ...
 - а) революционное и обыденное;
 - б) внутрифирменное и внешнее;
 - в) уникальное и стандартное;
 - г) завершённое и этапное;
 - д) продуктивное и обеспечивающее.

6. По месту применения управленческое консультирование бывает ...
 - а) революционное и обыденное;
 - б) внутрифирменное и внешнее;
 - в) уникальное и стандартное;
 - г) завершённое и этапное;

- д) продуктивное и обеспечивающее.
7. По прикладным функциям управленческое консультирование бывает ...
- а) активное и рутинное;
 - б) шоковое и ползучее;
 - в) научно-исследовательское и практическое;
 - г) фирменное и государственное;
 - д) индивидуальное и коллективное.
8. По степени воздействия управленческое консультирование бывает ...
- а) активное и рутинное;
 - б) шоковое и ползучее;
 - в) научно-исследовательское и практическое;
 - г) фирменное и государственное;
 - д) индивидуальное и коллективное.
9. По количеству объектов управленческое консультирование бывает ...
- а) активное и рутинное;
 - б) шоковое и ползучее;
 - в) научно-исследовательское и практическое;
 - г) фирменное и государственное;
 - д) индивидуальное и коллективное.
10. По уровням и сферам управления управленческое консультирование бывает ...
- а) активное и рутинное;
 - б) шоковое и ползучее;
 - в) научно-исследовательское и практическое;
 - г) фирменное и государственное;
 - д) индивидуальное и коллективное.
11. По методам обучения управленческое консультирование бывает ...
- а) активное и рутинное;
 - б) шоковое и ползучее;
 - в) научно-исследовательское и практическое;
 - г) фирменное и государственное;
 - д) индивидуальное и коллективное
- .

Тема 3. Консалтинговый процесс

Конечной целью консультирования является оказание помощи клиенту в решении возникших в организации проблем и осуществление прогрессивных изменений в организации. При этом структуру и содержание консультационного процесса предопределяет модель консультирования.

Сам процесс консультирования представляет собой логическую цепочку процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и клиента для решения проблем и осуществления изменений в клиентской организации.

Консультационный процесс последовательно проходит три стадии:

- ✓ предконтрактную;
- ✓ контрактную;
- ✓ послеконтрактную.

Цель предконтрактной стадии - обеспечить единство в понимании сути консультационного проекта клиентом и консультантом.

На этой стадии клиентом устанавливается наличие проблемы и необходимость привлечения для ее решения консультанта, который по результатам предварительной диагностики делает предложение клиенту по поводу задания. Роль клиента состоит в том, чтобы оказывать поддержку консультанту в уточнении формулировок проблемы, в организации информационного обеспечения работы (документы, интервью, опросы, встречи с руководством и персоналом). Эта стадия завершается заключением контракта.

Вторая стадия включает в себя ряд крупных этапов (диагностика, выработка и внедрение рекомендаций), распадающихся на определенные процедуры.

Основные цели контрактной стадии:

- ✓ определить конкретные результаты и направления работ;
- ✓ обеспечить разработку решения проблемы и механизма внедрения рекомендаций;
- ✓ осуществить полную реализацию запланированного.

Она осуществляется в форме исследования, целью которого является четкое определение основных параметров функционирования организации-клиента, имеющих отношение к проблеме, для решения которой привлечен консультант.

Для успешного проведения диагностического исследования важно правильное понимание характера проблемы. В зависимости от ситуации, с которой столкнулась организация-клиент, перед консультантом могут поставить задачу

- ✓ исправления ситуации, которая ухудшилась (проблема коррекции);
- ✓ улучшить существующую ситуацию (проблема совершенствования);
- ✓ создать качественно новую ситуацию (проблема творческого развития).

Для консультанта, имеющего дело с проблемой коррекции, важным будет проанализировать данные о предыдущем развитии ситуации, обращая особое внимание на внешние и внутренние факторы. Он старается восстановить как бы

обратный порядок произошедших изменений, найти и ликвидировать причины, которые обусловили негативные последствия.

В случае проблемы совершенствования также проводится изучение предшествующих событий, но роль его будет менее важна, так как в этом случае основное внимание уделяется существующей ситуации.

И наконец, в случае проблемы творческого развития консультант имеет дело с наименьшим количеством исходной информации. В этом случае перед консультантом ставится задача найти совершенно новые сферы бизнеса, отыскать качественно новые способы мотивации сотрудников, развить нетрадиционные для компании виды услуг и т.д.

Как правило, реальные проблемы, возникающие в организации, могут включать элементы всех трех типов проблем.

Консультант-исследователь рассматривает следующий круг вопросов:

- ✓ организация в целом (история, настоящее положение и традиции);
- ✓ окружение (внешняя среда) организации;
- ✓ цели и задачи организации;
- ✓ финансы;
- ✓ маркетинг;
- ✓ производство;
- ✓ опытно-исследовательская работа;
- ✓ кадры;
- ✓ эффективность деятельности;
- ✓ менеджмент.

Решение любых проблем начинается с исследования. Перед тем как проектная группа выдвинет начальные гипотезы, перед тем как проблема будет разложена на компоненты и будут выделены ключевые факторы, необходимо собрать информацию.

Источниками информации для консультантов обычно служат:

- ✓ письменные источники, фильмы, микрофильмы, записи на магнитных носителях, графики, компьютерные файлы;
- ✓ наблюдения;
- ✓ личные впечатления людей, работающих в компаниях.

Генерирование данных может осуществляться с помощью разнообразных аналитических методов, и прежде всего с помощью:

- ✓ интервью - встречи с одним опрашиваемым;
- ✓ дискуссионной группы - встречи с несколькими людьми.
- ✓ анкетирования - метода создания документальной информации.

После того как осуществлена диагностика, проект вступает в свою основную фазу, во время которой консультанты разрабатывают, оценивают и представляют клиенту возможные решения проблем. Цель - найти правильное, комплексное решение проблемы.

Этот период включает:

- ✓ выработку альтернативных решений;
- ✓ оценку альтернативных решений;

- ✓ выработку плана осуществления изменений;
- ✓ предоставление клиенту предложений для принятия окончательного решения.

Заключительная (послеконтрактная) стадия связана с уходом консультанта и планированием будущего сотрудничества. Назначение этой стадии - обеспечить необратимость полученных результатов.

Нетрудно заметить сходство модели процесса консультирования с моделью решения управленческих проблем. Это обусловлено тем, что консультирование является видом управленческой деятельности, формой помощи и способом решения проблем управления. Вместе с тем есть и определенные отличия моделей процесса консультирования и решения управленческих проблем:

- ✓ процесс консультирования - это результат взаимодействия двух сторон - клиента и консультанта;

- ✓ он начинается с приглашения консультанта и завершается его уходом (на любом этапе);

- ✓ роль консультанта и клиента на разных этапах консультационного процесса, в разных моделях консультирования меняется. Сведение участия хотя бы одной из сторон к нулю означает прекращение процесса консультирования.

Степень вовлеченности клиента в консалтинговый проект различается как в зависимости от видов консалтинговых услуг и типа решаемых проблем, так и от этапа или фазы осуществления консалтингового проекта. Вместе с тем в любом случае эффективность работы консультанта будет минимальной, если клиент вообще не участвует в ней. Увеличение вовлеченности клиента в процесс консультирования приводит к росту эффективности консалтинга.

Тестовые задания по теме

1. Клиентом устанавливается наличие проблемы и необходимость привлечения для ее решения консультанта, который по результатам предварительной диагностики делает предложение клиенту по поводу задания, на ...стадии
 - а) проектной;
 - б) предпроектной;
 - в) послепроектной;
 - г) внутрипроектной.

2. Обеспечить единство в понимании сути консультационного проекта клиентом и консультантом является целью ... стадии
 - а) проектной;
 - б) предпроектной;
 - в) послепроектной;
 - г) внутрипроектной.

3. Формулировка консультантом предложения клиенту является важным моментом ... стадии
 - а) проектной;
 - б) предпроектной;
 - в) послепроектной;
 - г) внутрипроектной.

4. Формулируются задачи для консультантов, определяя тем самым рамки консультационного процесса и устанавливая требования, которым должна удовлетворять консультационная услуга, в...
 - а) техническом задании;
 - б) приглашении;
 - в) реестре;
 - г) сопроводительном письме.

5. Наиболее важные положения будущего консультационного проекта и желаемый результат, определены в ...
 - а) техническом задании;
 - б) отчете;
 - в) реестре;
 - г) бюджете.

6. Группа консалтинговых услуг «Информационные технологии» оказывает услуги по ...
 - а) инженерному и экологическому консалтингу;
 - б) ценообразованию и управлению сбытом;

- в) выбору и установке информационных систем;
- г) регулированию риска и планированию рабочих помещений и их оснащению;
- д) увеличению прибыли и доходов;
- е) контролю качества и управлению запасами.

7. Предлагают услуги по оптимизации бизнес-процессов, финансовых потоков, постановке и налаживанию управленческого учета консультанты в области ...

- а) операционного консалтинга;
- б) организационного консалтинга;
- в) ИТ-консалтинга;
- г) подбора кадров высшего управленческого звена;
- д) стратегического консалтинга.

8. Предлагают услуги по разработке организационной структуры, повышению организационной эффективности, оформлению бизнес-процессов консультанты в области ...

- а) операционного консалтинга;
- б) организационного консалтинга;
- в) ИТ-консалтинга;
- г) подбора кадров высшего управленческого звена;
- д) стратегического консалтинга.

9. Предлагают услуги по формализации и оптимизации управленческих задач, выбору, проектированию, созданию и внедрению информационных систем управления консультанты в области ...

- а) операционного консалтинга;
- б) организационного консалтинга;
- в) ИТ-консалтинга;
- г) подбора кадров высшего управленческого звена;
- д) стратегического консалтинга.

10. Предоставление экономической, технической, юридической и другой информации по заказу клиента называется ...

- а) тренинг;
- б) деловая информация;
- в) лоббирование;
- г) рекрутмен;
- д) инвестиционное банкирование.

Тема 4. Методы анализа и решения проблем

При анализе различного рода проблем, с которыми сталкивается консультант, его сила и эффективность проявляются, кроме всего прочего, в знаниях и опыте решения аналогичных проблем в различных клиентских организациях. Основой конкурентного преимущества консультантов является разнообразие методического инструментария, обогащающегося от проблемы к проблеме, от проекта к проекту.

Широкое распространение в консультировании нашли методы, разработанные в социологии, экономике, психологии, статистике, математике и других науках.

К этим методам относятся:

- ✓ интервью,
- ✓ опросы,
- ✓ тестирование,
- ✓ наблюдения,
- ✓ групповая работа,
- ✓ деловые игры,
- ✓ экспертные оценки,
- ✓ мозговая атака,
- ✓ дерево целей и т.п.

Одним из методов работы консультантов является метод «Метафора».

Он помогает решать следующие задачи:

- ✓ войти в контакт с руководящим составом и наиболее активными сотрудниками;
- ✓ получить первое представление о ее проблемах;
- ✓ вовлечь руководителей и других сотрудников в консультационный процесс;
- ✓ преодолеть напряженность и дистанцию в отношениях между консультантом и клиентской организацией, которые на первых порах неизбежны.

В ходе применения метода необходимо обсудить с главой организации целесообразность и возможность анализа проблемных точек его организации (процедуры дают картину не только преимуществ, но и недостатков, упущений, в том числе и со стороны руководителя).

При этом сотрудникам предлагают нарисовать образ своей организации, как они ее видят – сугубо индивидуально и анонимно. Это могут быть предметы и абстракции, самое важное, чтобы можно было понять, что сотрудники имели в виду. Затем:

1. Рисунки участников перемешиваются, чтобы обеспечить анонимность автора и поочередно вывешиваются на стене.

2. Участники вместе с консультантом интерпретируют каждый из полученных рисунков, отвечая на вопрос: как автор данного рисунка видит ситуацию на нашей фирме?

3. Затем рисунки группируются на стене и все вместе приходят к каким-то выводам.

✓ Вывешивая рисунки по одному, консультанты совместно с участниками анализируют их и распределяем по группам. Например: по критериям драматично – благодушно.

✓ Анализируем получившиеся группы. Надо иметь в виду, что обострение ситуации вопросами консультанта, возможно, может только привести к неуправляемым процессам агрессии группы и отторжению консультанта.

Еще одним из методов работы консультантов является метод «Крестовина».

Метод «Крестовина» – это анализ сотрудниками ценностей своей организации.

В ходе использования этого метода каждый участник в течение 10 минут на своём листе цветным ярким фломастером (за исключением красного) удлинит или укоротит стрелки в соответствии с написанным там заданием.

Задание выполняется индивидуально, без обсуждения с окружающими. После того, как задание будет выполнено, кто-то один красным фломастером соединяет концы стрелок на каждой листке, и все листки вывешиваются на одной стене. При этом все видят трапеции разного вида.

Далее сотрудникам организации дается задание определить, что преобладает в организации? Далее стрелки удлиняются или укорачиваются в каждом квадранте в соответствии со сравнительной силой названных там признаков применительно к исследуемой организации:

- ✓ сосредоточенность на внутриорганизационных проблемах;
- ✓ инновационность, инициативность персонала;
- ✓ дистанция власти, иерархичность;
- ✓ ориентация на рынок, на клиента.

Консультант совместно с участниками анализирует, какая ориентация преобладает. В конце консультант подводит участников к идее, что наилучший вариант - трапеции с удлиненными направлениями на клиентов и инновационность персонала.

Остановимся на методе, который, возникнув в последнее время, завоевал авторитет и получил широкое распространение.

Реинжиниринг – это метод, под которым понимается фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения резких скачкообразных изменений с целью улучшения наиболее существенных показателей функционирования компании.

Процесс таких радикальных изменений должен происходить с применением определенного метода, который позволил бы провести эти изменения с максимальной эффективностью. Из всех существующих на сегодняшний день методов в этой сфере наиболее прогрессивным, радикальным и универсальным является реинжиниринг бизнес-процессов (BPR). Он является направлением, возникшим на стыке двух различных сфер

деятельности - управления (менеджмента) и информатизации. Реинжиниринг использует специфические средства представления и обработки проблемной информации, понятные как менеджерам, так и разработчикам информационных систем.

Реинжиниринг основан на концепции прерывистого мышления - отыскании устаревших правил и фундаментальных допущений, на которых строилась работа, и решительном разрыве с ними. Следует проверить обоснованность существующих допущений и отказаться от старых правил, которые, собственно, и вызывают недостаточную производительность.

Реинжиниринг бизнес-процессов базируется на нескольких основных принципах:

- ✓ концентрация ответственности: несколько рабочих процедур объединяются в одну (горизонтальное сжатие процесса);

- ✓ делегирование полномочий в сочетании с самоконтролем: исполнители принимают самостоятельные решения (вертикальное сжатие процесса);

- ✓ естественный порядок выполнения процесса, например параллельный, а не последовательный;

- ✓ различные варианты исполнения процессов в зависимости от ситуации;

- ✓ выполнение работы там, где ее можно сделать наиболее эффективно (вплоть до ее передачи клиенту процесса);

- ✓ сокращение объема согласований, проверок и контроля — контроль со стороны менеджеров заменяется по возможности контролем со стороны потребителей данного процесса.

В общем виде реинжиниринг решает следующие задачи:

- ✓ способствует созданию сети связей для чрезвычайных условий (поскольку развивает горизонтальные управленческие связи);

- ✓ создает организационные предпосылки для централизации информационных потоков (поскольку способствует получению информации, систематизированной по конкретным процессам);

- ✓ содействует разделению функций высшего руководства и созданию сети оперативных групп (поскольку позволяет применить для этих целей технологию работы процессных команд);

- ✓ мотивирует творческий подход, анализирует ситуации и коллективную работу (поскольку на основе этих принципов видоизменяются характер работы и роль работников при реинжиниринге);

- ✓ позволяет успешно совмещать координацию стратегии из центра и децентрализованное исполнение решений (поскольку опирается на смешанные процессы и матричные структуры управления);

- ✓ создает организационные условия реструктуризации предприятия (поскольку увязывает изменения структуры управления с деятельностью процессных команд).

Еще одним из современных методов является бенчмаркинг – механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, фирм.

Бенчмаркинг можно применять во всех сферах деятельности предприятия. В последние годы этот метод получил широкое распространение и, по мнению многих исследователей, входит в тройку самых популярных методов управления бизнесом. Объясняется это довольно просто – бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Он позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких результатов.

Можно выделить ряд основных принципов концепции бенчмаркинга:

- ✓ концентрация на качестве;
- ✓ важность бизнес-процессов;
- ✓ учет несовершенства классических моделей управления качеством в процессе планирования бенчмаркинговой деятельности;
- ✓ систематическое проведение внешнего бенчмаркинга.

В качестве основных предпосылок успешной реализации концепции бенчмаркинга необходимо выделить две наиболее важные: одобрение руководства и убежденность в необходимости изменений.

Следующий метод – аутсорсинг. Аутсорсинг – это одна из форм организации бизнеса в современной экономике, практика, помогающая компаниям решить проблемы функционирования и развития в рыночной экономике путем сокращения издержек, увеличения приспособляемости к условиям внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения риска. Аутсорсинг представляет собой передачу стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании.

Наиболее типичные причины использования аутсорсинга:

- ✓ стремление повысить прибыльность бизнеса за счет снижения издержек по обслуживанию бизнес-процессов;
- ✓ концентрация руководителей на основном бизнесе;
- ✓ использование чужого опыта;
- ✓ внедрение передовых технологий;
- ✓ повышение качества и надежности обслуживания;
- ✓ улучшение управляемости, так как аутсорсинговая компания обычно использует современные принципы и формы управления и предоставляет эту возможность менеджерам заказчика;
- ✓ укрепление потенциала роста.

Одной из важных способов управления компанией является система контроля качества «Шесть сигм».

Система контроля качества «Шесть сигм» - это способ управления всей компанией или отдельным подразделением. Она ставит на первое место потребителя и помогает находить оптимальные решения, опираясь на факты и данные. Эта концепция нацелена на решение трех основных задач:

- ✓ повысить удовлетворенность клиентов;
- ✓ сократить время, требуемое для выполнения одного операционного цикла;
- ✓ уменьшить число дефектов.

Несмотря на то, что концепция включает в себя измерение и анализ бизнес-процессов в области качества, она охватывает весь бизнес и направлена на совершенствование каждой области деятельности с целью удовлетворения меняющихся нужд потребителей, рынка и технологий с выгодой для сотрудников, клиентов и акционеров.

«Шесть сигм» представляет собой хорошо структурированную, управляемую с помощью показателей методологию, целью которой является устранение дефектов, потерь и прочих проблем с качеством в производстве продукции, сфере услуг, в управлении и других направлениях деятельности. Методология «Шесть сигм» базируется на хорошо обоснованных статистических методах управления качеством, процедурах анализа данных в сочетании с систематическим обучением персонала на всех уровнях организации.

Основная идея управления на основе «Шести сигм» заключается в том, что если вы можете измерять число дефектов в процессе, то можете определять и способы, позволяющие их устранить, а значит, выйти на уровень качества с практически нулевым браком.

Можно привести шесть элементов, составляющих квинтэссенцию концепции «Шесть сигм».

1.Ориентация на потребителя.Концепция ставит высшим приоритетом ориентацию на потребителя. Все показатели в схеме «Шесть сигм» начинаются с показателей, относящихся к потребителю, а совершенствование измеряется через увеличение ценности и удовлетворенности потребителя.

2.Управление на основе данных и фактов.Концепция «Шесть сигм» поднимает идею «управления на основе фактов» на новый, более серьезный уровень.

3.Центральным средством успеха является процесс.Вне зависимости от того, нацелена ли концепция «Шесть сигм» на проектирование изделий и услуг, оценку показателей работы, улучшение эффективности, повышение удовлетворенности потребителей или даже на управление бизнесом, ключевым средством успеха считается процесс.

4.Проактивный менеджмент.Действовать проактивно - значит не реагировать на события, а стараться их предупредить.

5.Безграничное сотрудничество.Возможности, открывающиеся при улучшении сотрудничества внутри компаний, а также с поставщиками и потребителями, огромны.

6.Стремиться к совершенству, но не бояться поражений.Эти две идеи дополняют друг друга. Ни одна компания не сможет даже приблизиться к уровню шести сигм без претворения в жизнь новых идей и подходов, которые всегда содержат определенную степень риска. Однако любая компания, которая делает концепцию «Шесть сигм» своей целью, должна продолжать действовать энергично, чтобы еще ближе подойти к совершенству и одновременно быть готовой справиться со случайными неудачами и принять их.

Поскольку организации отличаются друг от друга, подходы к осуществлению перемен по системе «Шесть сигм» также отличаются. Рассматривая эту систему как дорогу к новому и лучшему будущему организации, можно выделить три возможные отправные точки.

1. Трансформация бизнеса. Этот путь необходим для тех организаций, где ощущается потребность в преобразованиях, где есть видение и желание начать полномасштабный проект перемен.

2. Стратегия совершенствования. Программа может быть сконцентрирована на отдельных бизнес-единицах или функциональных областях организации.

3. Решение проблем. Это самый медленный путь к внедрению «Шести сигм». Он нацелен на решение болезненных, хронических проблем подготовленными людьми, владеющими набором инструментов «Шести сигм».

После того как определено, по какой дороге пойдет программа «Шесть сигм», начинается подбор лидеров организации и лидеров команд, их помощников и формирование команд. Самая важная фигура в этом процессе - сотрудник, все свое время уделяющий поиску интересных возможностей и получению результатов. Его называют «черный пояс». Этот сотрудник руководит, вдохновляет, управляет, наделяет полномочиями, обучает коллег, опекает их. Он становится экспертом в инструментах оценки и устранения проблем или в разработке процессов или продуктов. Именно благодаря сильному и неутомимому «черному поясу» команда «Шести сигм» работает эффективно.

«Зеленый пояс», являясь членом или сменным лидером команды «Шести сигм», продолжает выполнять свою непосредственную работу. Роль «зеленых поясов» - привносить в программу новые идеи и новые инструменты, интегрируя их в текущую деятельность.

«Чемпион» - менеджер высшего уровня, продвигающий методологию «Шести сигм» в масштабах всей компании, и особенно в специальных функциональных группах. «Чемпион» отлично разбирается в методологии «Шести сигм», владеет способами ее реализации, отбирает проекты, устанавливает поэтапные цели, выступает в качестве тренера и наставника, устраняет препятствия и выделяет ресурсы для поддержки «черных поясов». «Чемпион» отвечает за процесс и полностью «владеет» им, активно проводя для этого мониторинг проекта и измеряя полученную экономию.

«Чемпион» должен понимать, над чем работают его «черные пояса». «Чемпион» как минимум должен быть готов к следующему:

- ✓ знать методы отбора проектов;
- ✓ владеть основами статистики;
- ✓ проводить анализ потенциала процесса;
- ✓ анализировать измерительные системы;
- ✓ составлять карты процесса;
- ✓ осуществлять проверку гипотез;
- ✓ разрабатывать методику экспериментов и т.д.

Тестовые задания по теме

1. Сравнение своей продукции, бизнес-процессов с аналогами прямых конкурентов, называется ...

- а) аутсорсинг;
- б) конкурентный бенчмаркинг;
- в) общий бенчмаркинг;
- г) функциональный бенчмаркинг;
- д) внутренний бенчмаркинг.

2. Наиболее развитой в мире формой аутсорсинга является...

- а) финансово-административный аутсорсинг;
- б) профессиональный аутсорсинг;
- в) производственно-технологический аутсорсинг;
- г) географический аутсорсинг.

3. Сравнение эффективности отдельных функций (например, логистики, управления персоналом) компаний одной отрасли называется ...

- а) аутсорсинг;
- б) конкурентный бенчмаркинг;
- в) общий бенчмаркинг;
- г) функциональный бенчмаркинг;
- д) внутренний бенчмаркинг.

4. Приглашение временной команды руководителей в корпорацию, находящуюся в критическом положении, является одной из форм ... аутсорсинга

- а) финансово-административного;
- б) профессионального;
- в) производственно-технологического;
- г) географического.

5. Проблема совершенствования ситуации, которая сложилась в организации-клиента, связана с задачей ...

- а) улучшения существующей ситуации;
- б) пересмотра существующей стратегии;
- в) исправления ситуации, которая ухудшилась;
- г) создания качественно новой ситуации.

6. Проблема творческого развития ситуации, которая сложилась в организации-клиента, связана с задачей ...

- а) улучшения существующей ситуации;
- б) пересмотра существующей стратегии;
- в) исправления ситуации, которая ухудшилась;

г) создания качественно новой ситуации.

7. Метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов, который основан на анализе конкретных результатов и их использовании в собственной деятельности, называется ...

- а) аутсорсинг;
- б) реинжиниринг;
- в) коучинг;
- г) бенчмаркетинг.

8. Изучение предшествующих событий будет наиболее важно для консультанта, имеющего дело с проблемой...

- а) улучшения существующей ситуации;
- б) пересмотра существующей стратегии;
- в) исправления ситуации, которая ухудшилась;
- г) создания качественно новой ситуации.

9. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения резких скачкообразных изменений с целью улучшения наиболее существенных показателей функционирования компании называется ...

- а) аутсорсинг;
- б) реинжиниринг;
- в) коучинг;
- г) бенчмаркинг.

10. Передача на договорной основе непрофильных функций другим организациям, которые специализируются в конкретной области и обладают соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами, называется ...

- а) аутсорсинг;
- б) реинжиниринг;
- в) коучинг;
- г) бенчмаркетинг.

11. Перенос производств в регионы с дешевой рабочей силой, льготными налогами и низкими военными расходами является одной из форм ... аутсорсинга

- а) финансово-административного;
- б) профессионального;
- в) производственно-технологического;
- г) географического .

12. Сотрудника, который привносит в программу новые идеи и новые инструменты, интегрируя их в текущую деятельность, в концепции «Шесть сигм» называют ...

- а) «зеленый пояс»;
- б) «чемпион»;
- в) «черный пояс»;
- г) «золотой пояс».

13. Сотрудника, который отвечает за процесс и полностью «владеет» им, активно проводя для этого мониторинг проекта и измеряя полученную экономию, в концепции «Шесть сигм», называют ...

- а) «зеленый пояс»;
- б) «чемпион»;
- в) «черный пояс»;
- г) «золотой пояс».

14. Концепцию «Шесть сигм» можно представить квинтэссенцией ... элементов

- а) 4;
- б) 5;
- в) 6;
- г) 7.

Тема 5. Поведение и коммуникация в консалтинге

Процесс консультирования - это прежде всего взаимодействие двух партнеров - консультанта и его клиента. Поэтому успех консалтинговой деятельности во многом зависит от того, насколько удастся построить, а затем поддерживать эффективные взаимоотношения между консультантом и клиентом. Это возможно лишь в том случае, если как консультанты, так и клиенты будут готовы сделать все от них зависящее, чтобы сконструировать такой тип взаимоотношений, который сделает эффективным вмешательство независимого профессионала.

Прежде всего необходимо отметить, что видение клиентом и консультантом результата и путей выполнения задания может существенно различаться. Для того чтобы максимально уменьшить риск провала проекта, необходимо сделать так, чтобы определение проблемы стало в максимально возможной степени результатом совместной деятельности клиента и консультанта.

Большое значение имеет также вопрос о характере участия обеих сторон в выполнении задания. Здесь также необходимо четко определить ответы на целый ряд вопросов:

- ✓ каков характер ролей, выполняемых консультантом и клиентом?
- ✓ кто будет делать, что, когда и как?
- ✓ в чем будут заключаться их взаимные обязательства?
- ✓ желает ли клиент получить готовое решение от консультанта или он готов интенсивно работать и выработать с его помощью свое собственное?
- ✓ есть ли какое-либо деление предметной области на проблемы, подлежащие совместному анализу, или есть особые области, которыми должен заняться консультант без привлечения клиента?

Обсуждение этих и аналогичных вопросов даст возможность понять, как обе стороны понимают управленческое консультирование и какую роль может эффективно выполнять консультант. Все это будет способствовать выработке успешной как по стандартам клиента, так и консультанта стратегии осуществления задания.

Определение ролей консультанта и методы вмешательства в функционирование организации будут зависеть от конкретной ситуации и ожиданий клиента. Тем не менее, в любом случае основной целью всегда должно быть создание и поддержание истинных отношений сотрудничества. Это «золотое правило» консультирования.

Современное представление о необходимости активного сотрудничества клиента с консультантом определяется прежде всего следующими моментами:

1. Консультант во многом ограничен в своей деятельности, если клиент не хочет сотрудничать. Отказ в информации и в возможности обмена идеями с нужными лицами может повлиять на решение проблемы и качество этого решения.

2. Сотрудничество консультанта с клиентом помогает выявить и мобилизовать собственные ресурсы организации, так как очень часто наличие знаний и умений носит в организации латентную форму.

3. В условиях сотрудничества в решении проблемы у клиента отсутствует ощущение «навязанности» понимания проблемы и результатов выполнения задания.

4. Совместная работа на всех стадиях выполнения задания, начиная с определения проблемы и диагноза и кончая осуществлением и оценкой полученных результатов, позволяет успешно достичь такой важной цели консалтинговой деятельности, как обучение клиента.

В литературе, посвященной консультированию, рассматриваются различные поведенческие роли консультанта. При этом отмечается, что принятые роли зависят от ситуации, ожиданий клиента и профиля консультанта. Отмечая разнообразие представленных в литературе описаний ролей консультанта, М. Кубр в первую очередь выделяет две основные роли - консультантов по ресурсам и консультантов по процессу.

Роль *консультанта по ресурсам* (ее называют также экспертной или ключевой ролью) заключается в помощи клиенту путем предоставления ему своего технического опыта и умения. Он снабжает необходимой информацией, проводит диагностическое изучение организации, разрабатывает альтернативы решения проблемы, оценивает степень осуществимости предложения, обучает персонал новым методам, рекомендует организационные и другие изменения, вносит изменения в проект по мере его осуществления и т.д.

Сотрудничество руководства организации с консультантом по ресурсам может ограничиться предоставлением информации по требованию, обсуждением достигнутого прогресса, принятием или отклонением предложений и просьбой о дальнейших консультациях по осуществлению проекта.

Консультант по процессу выступает при осуществлении консалтингового проекта как действующий фактор изменений. В его задачу входит обучение персонала организации решению насущных проблем. Изучив организационные процессы, он предупреждает о вероятных последствиях и предлагает методы вмешательства для стимулирования изменений. Его первоочередная цель не заключается в передаче технических знаний и в выработке и предложении конкретных решений. Консультант по процессу передает свои методы, подходы и оценки организации-клиенту, чтобы она сама могла проводить диагноз и устранять собственные проблемы.

В литературе, посвященной анализу консультирования, выделяют также еще целый ряд ролей.

1. *Пропагандист*. В этой роли консультант пытается повлиять на клиента. Имеется два совершенно разных типа пропаганды:

- 1) позиционная (контактная) пропаганда - роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он выбрал определенные товары или принял определенные ценности;

2) методологическая пропаганда - роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он активно решал проблемы и использовал для этого определенные методы, но старается не пропагандировать какое-либо определенное решение.

2. *Судья*. Эта роль, по-видимому, наиболее часто играет консультантами. Изначально клиент, приглашая консультанта провести для него определенную работу, ждет от него суждений. Ожидаемые суждения могут быть самыми разнообразными: есть проблемы или нет; проводить реорганизацию или нет; стоит продолжать производить данный продукт или надо разрабатывать новый и т.д.

3. *Эксперт* - это традиционно основная роль консультанта как человека, который благодаря своим необычным способностям и знаниям может вывести клиента на решение его проблем. Играя эту роль, консультант показывает клиенту то, на что он способен. Эта роль требует от консультанта существенных знаний.

4. *Инструктор, преподаватель, наставник*. Новаторская консультация часто требует, чтобы консультант организовывал периодический или постоянный инструктаж или обучение в пределах «системы клиента». Эта работа требует, чтобы консультант обладал навыками преподавателя-методиста.

5. *Помощник в решении проблем, коллега*. Роль помощника подразумевает синергический (совместный) подход к сотрудничеству с клиентом и дополнение его действий в процессах восприятия, познания и выработки мероприятий, необходимых для решения проблемы.

6. *Генератор идей*. Поскольку ценность решения зависит от достижения заданного набора целей, консультант может, как правило, предложить для выбора несколько альтернатив решения и определить сопутствующий риск. В этой роли, консультант непосредственно не участвует в принятии решения, а находит приемлемые альтернативы для лица, принимающего решение.

7. *Исследователь*. Всестороннее изучение бизнеса клиента как изнутри, так и снаружи требует от консультанта таланта исследователя. Клиент всегда будет более расположен к тому, чтобы принять рекомендации консультанта, если увидит, что тот глубоко понимает его бизнес.

8. *«Надзиратель», «философ»*. В этой роли консультант, наводя клиента на размышления вопросами, которые могут помочь прояснить или изменить данную ситуацию, стимулирует его к принятию решений.

9. *Квалифицированный источник информации*. Консультант по управлению выступает в качестве источника информации, к которому менеджеры и администрация организации могут обратиться по мере необходимости.

Тестовые задания по теме

1. Сосредоточены на внешней маркетинговой среде, по поводу которой они могут сообщить только статистические сведения, консультанты типа ...
 - а) предметники;
 - б) психотренингисты;
 - в) игрушечные консультанты;
 - г) социологи.

2. Найти оптимальное (или единственно верное) решение является главным для типа консультантов ...
 - а) предметники;
 - б) психотренингисты;
 - в) игрушечные консультанты;
 - г) социологи.

3. Преподносят получившийся результат как эффект консультативного вмешательства в межчеловеческие отношения консультанты типа ...
 - а) предметники;
 - б) психотренингисты;
 - в) игрушечные консультанты;
 - г) социологи.

4. Организуют для сотрудников компании-нанимателя игру в экономическую стратегию консультанты типа ...
 - а) предметники;
 - б) психотренингисты;
 - в) игрушечные консультанты;
 - г) социологи.

5. Роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он выбрал определенные товары или принял определенные ценности, называется ...
 - а) методологическая пропаганда;
 - б) судья;
 - в) позиционная пропаганда;
 - г) помощник;
 - д) надзиратель.

6. Передает свои методы, подходы и оценки организации-клиенту, чтобы она сама могла проводить диагноз и устранять собственные проблемы консультант по ...
 - а) процессу;

- б) ресурсам;
- в) обеспечению;
- г) обучению.

7. Роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он активно решал проблемы и использовал для этого определенные методы, но старается не пропагандировать какое-либо определенное решение, называется ...

- а) методологическая пропаганда;
- б) судья;
- в) позиционная пропаганда;
- г) помощник;
- д) надзиратель.

8. Помогает клиенту путем предоставления ему своего технического опыта и умения консультант по ...

- а) процессу;
- б) ресурсам;
- в) обеспечению;
- г) обучению.

9. Роль, при которой консультант, наводя клиента на размышления вопросами, которые могут помочь прояснить или изменить данную ситуацию, стимулирует его к принятию решений, называется ...

- а) методологическая пропаганда;
- б) судья;
- в) позиционная пропаганда;
- г) эксперт;
- д) надзиратель.

10. При ... поведении консультант пытается встать на позицию руководителя или выступает в роли инициатора действий

- а) директивном;
- б) недирективном;
- в) управленческом;
- г) субдирективном.

11. В профессиональном портрете консультанта по управлению чаще всего встречается роль ...

- а) преподавателя;
- б) судьи;
- в) коллеги;
- г) эксперта;
- д) генератора идей.

Тема 6. Маркетинг консалтинговых услуг

Ни один консультант не может обойтись без маркетинга своих услуг. Консультанты по вопросам управления должны заниматься маркетингом своих услуг по двум основным причинам:

- ✓ для того чтобы в условиях конкуренции завоевать долю рынка;
- ✓ для сведения консультанта с клиентом, который нуждается в его услугах.

И штатные, и внешние консультанты должны постоянно и осознанно думать о том, с кем они подпишут свой контракт. Чтобы удовлетворять личные и финансовые потребности, необходим поток предложений от надежных клиентов.

Маркетингу в консалтинговом бизнесе уделяется гораздо больше внимания, чем какому-либо другому вопросу. Консалтинговая услуга как товар обладает рядом специфических свойств, которые имеют определяющее значение при выборе и формировании маркетинговой стратегии. К числу таких свойств относятся следующие:

- ✓ неосвязаемость;
- ✓ неотделимость от источника;
- ✓ непостоянство качества;
- ✓ несохраняемость.

Неосвязаемость заключается в том, что клиент не может физически ощутить то, что ему предлагают: у консалтинговых услуг нет материальной формы. Оценить качество услуги можно лишь после ее получения. Преодолеть неосвязаемость можно с помощью:

- ✓ развития брэнда;
- ✓ выработки имиджевой политики;
- ✓ предоставления клиентам информации о предыдущем опыте в виде отзывов;
- ✓ предоставления клиентам обезличенных отчетов о предыдущих консалтинговых проектах;
- ✓ расчета стоимости работ в зависимости от предполагаемых результатов.

Неотделимость от источника заключается в том, что консультант выступает неотъемлемой частью предоставляемой услуги, поэтому особую важность приобретают как его профессиональные качества, так и его навыки общения. Преодолеть неотделимость от источника можно с помощью:

- ✓ усиления мотивации персонала;
- ✓ развития технологий консультирования;
- ✓ разделения процесса консультирования на простые этапы, допускающие участие менее квалифицированного персонала;
- ✓ формализации опыта и знаний консультантов через создание баз знаний и экспертных систем.

Непостоянство качества заключается в том, что качество услуг в значительной степени зависит от профессионального опыта консультантов, их образования, пристрастий, мотивации. Преодолеть непостоянство качества можно с помощью:

- ✓ создания системы контроля качества услуг;
- ✓ отслеживания удовлетворенности клиентов качеством услуг на промежуточных этапах.

Несохраняемость заключается в том, что специфика услуг приводит к тому, что их невозможно хранить. Это приводит к тому, что в условиях нестабильного спроса возникают существенные проблемы, связанные с эффективным использованием времени консультантов. Преодолеть несохраняемость можно с помощью:

- ✓ привлечения внештатных сотрудников в пиковое время;
- ✓ выполнения части работы персоналом клиента;
- ✓ установления дифференцированных цен в зависимости от сезона.

В связи со всем вышесказанным, маркетинговая программа должна включать восемь принципиально важных разделов.

1. Анализ текущей ситуации. Необходимо оценить, соответствует ли имидж консультирующей организации, ее конкурентоспособность, финансовые результаты, репутация желаемым позициям.

2. Определение стратегии. Выбор стратегии четко определить потенциальных потребителей.

3. Постановка 6 и 12-месячных целей. Формулировка целей должна соответствовать так называемой SMART-характеристике: цели должны быть четкими, определенными, измеримыми, достижимыми, срочными и соответствующими интересам как организации, так и исполнителей.

4. Выбор маркетинговых тактик для достижения поставленных целей. Тактики – это любые действия, которые способны донести информацию о консалтинговой фирме до потенциального потребителя.

5. Выявление ресурсов. В первую очередь следует определить затраты на маркетинг. Необходимо сопоставить эти расходы и полученные в результате маркетинговых усилий дополнительные доходы, чтобы выяснить, имеет ли смысл осуществление определенных маркетинговых тактик.

6. Разработка маркетингового плана на год. Маркетинговый календарь позволяет отслеживать сроки и ожидаемые расходы по каждому мероприятию и в целом по месяцам.

7. Реализация плана.

8. Мониторинг результатов работы и корректировка плана.

Тактические приемы маркетинга консалтинговых услуг включают три группы приемов.

а. Первый ряд - небольшие семинары, выступления на отраслевых встречах клиентов, статьи в деловой прессе, ориентированной на клиентов.

б. Второй эшелон - общественная активность, взаимодействие с источниками рекомендаций, информационные бюллетени.

с. Холодные контакты – брошюры, семинары в больших аудиториях, прямая рассылка, «холодные» звонки, спонсорство культурных и спортивных мероприятий, реклама.

Конкурентное преимущество в сфере оказания профессиональных услуг во многом зависит от понимания потребностей клиентов. Лучший способ для достижения глубокого понимания - это процесс выслушивания клиентов. Отсутствие обратной связи с потребителями услуг компании может привести к тому, что она упустит возможность сделать свою продукцию конкурентоспособной.

Консультанты в области консалтинга предлагают несколько методов учета интересов клиентов:

- 1) периодический опрос группы пользователей постоянных клиентов;
- 2) проведение обратных семинаров с руководством какой-то фирмы-клиента;
- 3) посещение отраслевых собраний клиентов;
- 4) проведение маркетинговых исследований;
- 5) визиты высших руководителей к ключевым клиентам;
- 6) обсуждение завершенного проекта с группой проекта;
- 7) регулярная обратная связь с клиентами.

Тестовые задания по теме

1. Преодолеть неосязаемость консалтинговой услуги можно с помощью ...
- а) развития брэнда;
 - б) усиления мотивации персонала;
 - в) создания системы контроля качества услуг;
 - г) установления дифференцированных цен в зависимости от сезона.
2. Преодолеть неотделимость от источника консалтинговой услуги можно с помощью ...
- а) развития брэнда;
 - б) усиления мотивации персонала;
 - в) создания системы контроля качества услуг;
 - г) установления дифференцированных цен в зависимости от сезона.
3. Преодолеть непостоянство качества консалтинговой услуги можно с помощью ...
- а) развития брэнда;
 - б) усиления мотивации персонала;
 - в) создания системы контроля качества услуг;
 - г) установления дифференцированных цен в зависимости от сезона.
4. Преодолеть несохраняемость консалтинговой услуги можно с помощью ...
- а) развития брэнда;
 - б) усиления мотивации персонала;
 - в) создания системы контроля качества услуг;
 - г) установления дифференцированных цен в зависимости от сезона.
5. К тактическим приемам маркетинга «Холодные контакты» относятся...
- а) прямая рассылка;
 - б) информационные бюллетени;
 - в) статьи в деловой прессе, ориентированной на клиентов.
6. Преодолеть неотделимость от источника консалтинговой услуги можно с помощью ...
- а) выработки имиджевой политики;
 - б) развития технологий консультирования;
 - в) отслеживания удовлетворенности клиентов качеством услуг на промежуточных этапах;
 - г) привлечения внештатных сотрудников в пиковое время.

7. Преодолеть непостоянство качества консалтинговой услуги можно с помощью ...

- а) выработки имиджевой политики;
- б) развития технологий консультирования;
- в) отслеживания удовлетворенности клиентов качеством услуг на промежуточных этапах;
- г) привлечения внештатных сотрудников в пиковое время.

8. К тактическим приемам увеличения возможностей фирмы по обслуживанию клиентов относятся...

- а) создание ситуаций, в которых можно продемонстрировать компетентность и заинтересованность;
- б) поиск признаков, свидетельствующих о новых потребностях клиента;
- в) увеличение частоты контактов с клиентом;
- г) расширение знания отрасли клиента.

9. К тактическим приемам усилий для увеличения вероятности того, что клиент снова обратится в фирму, относятся...

- а) создание ситуаций, в которых можно продемонстрировать компетентность и заинтересованность;
- б) поиск признаков, свидетельствующих о новых потребностях клиента;
- в) увеличение частоты контактов с клиентом;
- г) расширение знания отрасли клиента.

10. К тактическим приемам увеличения возможностей фирмы по обслуживанию клиентов относятся...

- а) создание ситуаций, в которых можно продемонстрировать компетентность и заинтересованность;
- б) поиск признаков, свидетельствующих о новых потребностях клиента;
- в) увеличение частоты контактов с клиентом;
- г) расширение знаний о клиентском бизнесе.

11. Выставки, которые устраиваются консалтинговыми компаниями, чтобы установить контакты с потенциальными клиентами, имеют следующие достоинства ...

- а) вынужденное отсутствие на рабочем месте;
- б) возможность лично продвигать себя;
- в) низкая цена;
- г) отсутствие дополнительной работы после выставки, т.к. не нужно отвечать на информационные запросы.

Тема 7. Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями

Под информационными технологиями понимаются способы автоматизированной переработки информации. Общеизвестно, что индустрия информационных технологий начинает играть все более и более важную роль в современном бизнесе. В первую очередь это касается разработки и внедрения корпоративных информационных систем, систем управления производственными процессами, установки и настройки специализированного аппаратного и программного обеспечения.

Компании этой группы связаны со следующими видами деятельности:

- ✓ осуществляют проектирование и внедрение корпоративных информационных систем, техническую поддержку компьютерных сетей, занимаются интеграцией, запуском и обслуживанием программных продуктов;
- ✓ проводят комплексные аналитические исследования в области производства высокотехнологичной продукции и средств телекоммуникации;
- ✓ предоставляют своевременную информацию о продукции и конкурентоспособности компаний-изготовителей, организуют и проводят семинары для сотрудников заказчика (как по информационным технологиям в целом, так и по эффективности их использования в конкретной отрасли), помогают клиентам выбрать правильную стратегию в области информационных технологий.

Обычно выделяют четыре группы субъектов, предоставляющих услуги в области информационных технологий.

1. Специальные фирмы по разработке программного обеспечения.

2. Менеджмент-консалтинговые и бухгалтерские фирмы, оказывающие услуги по применению новых информационных технологий в менеджменте, приспособлению стандартных программ к потребностям предприятий, выбору оборудования и интеграции вычислительных систем.

3. Фирмы, обслуживающие компьютеры. Их услуги включают проектирование вычислительных систем, программирование, обучение пользователей, управление сетями передачи данных, интеграцию систем и т.д.

4. Производители компьютерного оборудования. Они разрабатывают информационные технологии, ориентированные на использование производимого ими оборудования.

Консультант по информационным технологиям помогает менеджерам при принятии решений в следующих случаях:

- ✓ по покупке и текущему ремонту компьютерного оборудования и программного обеспечения обработки и передачи данных;
- ✓ использованию компьютерного оборудования и программного обеспечения для обработки данных об оперативной деятельности (бухучет, учет клиентов, маркетинговые данные и т.д.) и о существенных событиях вне организации;
- ✓ защите информационных систем и данных;

✓ системам информации по управлению, которые обеспечивают информацией самих менеджеров.

Работа консультантов по информационным технологиям осуществляется в контексте политики и стратегии клиента в области обработки информации. Эта политика конкретизируется применительно к определенному периоду в том, что касается корпоративной информации и коммуникационного плана.

Внедрение новых информационных систем характеризуется как процесс организационных изменений. Консультанты в этой сфере должны обладать знаниями в области процессов изменения и сопротивления изменениям и уметь консультировать менеджеров по социальным аспектам внедрения информационных технологий. Внедрение новых информационных технологий часто происходит в форме проекта. Консультанты по информационным технологиям консультируют клиентов по управлению проектами и поэтому должны уметь работать в проектных группах. Консультанты могут работать в универсальных консультационных фирмах в качестве специалистов или в специализированных фирмах в области информационных технологий, включая производителей программного обеспечения и компьютерного оборудования, а также компьютерных дилеров.

Одной из главных проблем в консультировании по информационным технологиям являются быстрые изменения в технологии. Консультанту по информационным технологиям в среднем приходится уделять больше времени, чем другим, изучению новой информации и постоянному переобучению. Новые отрасли бизнеса вовлекаются в сферу консалтинговых услуг в основном как раз благодаря ИТ-компаниям.

Тестовые задания по теме

1. Компании в области консультирования по информационным технологиям связаны со следующими видами деятельности ...

- а) осуществляют проектирование и внедрение корпоративных информационных систем;
- б) помогают оптимизировать управление организацией;
- в) оказывают помощь в решении задач поиска источников финансирования и эффективного использования финансов;
- г) содействуют менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческих ресурсов.

2. Проводят комплексные аналитические исследования в области производства высокотехнологичной продукции и средств телекоммуникации консультанты по...

- а) финансовому управлению;
- б) общему управлению;
- в) управлению кадрами;
- г) информационным технологиям;
- д) маркетингу.

3. Оказывают помощь в решении задач анализа финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности консультанты по ...

- а) финансовому управлению;
- б) общему управлению;
- в) управлению кадрами;
- г) информационным технологиям;
- д) маркетингу.

4. Решают задачи, связанные с инжинирингом, аудитом и контролем качества консультанты по ...

- а) финансовому управлению;
- б) организации производства;
- в) управлению кадрами;
- г) информационным технологиям;
- д) маркетингу.

5. Содействуют такому функционированию организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем консультанты по ...

- а) финансовому управлению;
- б) организации производства;
- в) управлению кадрами;
- г) информационным технологиям;

д) маркетингу.

6. Помогают клиентам выбрать правильную стратегию в области информационных технологий консультанты по ...

- а) финансовому управлению;
- б) организации производства;
- в) управлению кадрами;
- г) информационным технологиям;
- д) маркетингу.

7. Оказывают услуги по применению новых информационных технологий в менеджменте, приспособлению стандартных программ к потребностям предприятий, выбору оборудования и интеграции вычислительных систем...

- а) менеджмент-консалтинговые и бухгалтерские фирмы;
- б) специальные фирмы по разработке программного обеспечения;
- в) фирмы, обслуживающие компьютеры;
- г) производители компьютерного оборудования.

8. Оказывают услуги по проектированию вычислительных систем, программированию, обучению пользователей, управлению сетями передачи данных, интеграции систем и т.п....

- а) менеджмент-консалтинговые и бухгалтерские фирмы;
- б) специальные фирмы по разработке программного обеспечения;
- в) фирмы, обслуживающие компьютеры;
- г) производители компьютерного оборудования.

9. Разрабатывают информационные технологии, ориентированные на использование производимого ими оборудования...

- а) менеджмент-консалтинговые и бухгалтерские фирмы;
- б) специальные фирмы по разработке программного обеспечения;
- в) фирмы, обслуживающие компьютеры;
- г) производители компьютерного оборудования.

Практические задания

Задание 1. Консультирование по маркетингу

Руководитель обратился к консультанту с вопросом, касающимся недостатков в работе отдела по сбыту - слабой эффективности работы продавцов демонстрационного зала мебельного салона и телефонных агентов, рекламирующих имеющиеся в каталогах модели. Консультант провел организационную диагностику, выявляющую причины возникающих затруднений, и увидел следующую картину.

С одной стороны, отдел по сбыту сталкивается с типичными «сбытовыми» трудностями: продавцы и агенты не владеют коммуникативными технологиями и техниками проведения переговоров; не самым удачным образом оформлен демонстрационный зал; не продуманы комфортные для клиента условия при знакомстве с сотнями моделей, доступных по каталогам; неудачно организована «передача клиента» от продавца-консультанта к профессиональному дизайнеру, который может спроектировать обустройство конкретной квартиры. Эти проблемы не представляются сколько-нибудь серьезными: большинство из них решается в ходе недельного семинара-тренинга по продажам для всех сотрудников, вступающих в непосредственное общение с клиентами.

Исследование выявило и другие куда более сложные проблемы организации:

1) высший и средний менеджмент компании имеют совершенно различные представления о маркетинговой стратегии развития компании (одни полагают, что компания движется к организации в регионе сети элитарных мебельных салонов, другие, напротив, работают над минимизацией издержек, сокращением ассортимента, сильным снижением верхнего ценового предела и т.д.);

2) как следствие, средний менеджмент не может быть проводником единой стратегии и политики компании сверху вниз, в результате чего низший персонал вообще не имеет ни малейшего представления о стратегии развития;

3) в управленческой деятельности как высшего, так и среднего руководства отсутствуют моменты коллегиальной разработки и принятия решений. Поэтому низший персонал получает сверху «необоснованные» решения – приказы к исполнению. В то же время на должности продавцов-консультантов рекрутированы «представители интеллигенции», творческие люди, не привыкшие подчиняться непонятным для них распоряжениям. Все это приводит к отсутствию корпоративного начала и занижению мотивации в деятельности низшего персонала;

4) очень слабо выполняется вся работа, требующая координации (согласованной и заранее спланированной деятельности) нескольких подразделений: например, рекламного и сбытового отделов, отдела логистики (транспортировка и складирование) и службы по работе с клиентами. Каждый отдел работает так, как будто других отделов либо не существует, либо они

являются конкурентами данного отдела. Результат: все отделы крайне неохотно предоставляют другим информацию, необходимую для осуществления их основных функций, каждая процедура согласования происходит «со скрипом», совокупный темп работы в несколько раз ниже темпов работы каждой отдельной службы. Все руководители подразделений констатируют, что ситуации, требующие совместной деятельности нескольких отделов, обычно превращаются в «организационный стресс» и решаются «авральным методом».

Вопросы и задания:

1. В чем Вы видите основную проблему в работе отделов организации, осуществляющих функции маркетинга?

2. Существует ли стратегия маркетинга в организации?

3. Каковы результаты и направления деятельности отделов дизайна, разработки новой продукции, упаковки, транспортировки, складских служб, доставки продукции?

4. Какие рекомендации для улучшения состояния дел с организацией маркетинга на предприятии Вы бы предложили?

Задание 2. Анализ результатов опроса потребителей

Ситуация на рынке часов Японии.

Внутреннее производство наручных часов в Японии достигло суммы в 285,1 млрд. йен в 1988 г., экспорт составил 228,1 млрд. йен, импорт — 63,1 млрд. йен. Внутреннее потребление составило 120,1 млрд. йен. Внутреннее потребление импортных часов возросло до 52,5% от общего потребления, это означает, что зарубежные производители контролировали более половины объема всех продаж. В количественном выражении: 263 млн. наручных часов было произведено в Японии в 1988 г.; 229 млн. из них — экспортировано; ввезено же — 56 млн. В количественном выражении доля импорта в объеме продаж на рынке Японии составляет 62,2%, что превышает эту же долю в денежном выражении. Это свидетельствует о том, что дешевые электронные часы составляют большую часть импорта. Последние годы показали, что возрастает спрос на часы традиционные (со стрелками), со сдержанным консервативным дизайном — рынок становится все более искушенным.

Японские фирмы выпускают мужские и женские наручные часы как механические и кварцевые, так и электронные и традиционные (со стрелками). Анализируя изменения, происходящие на рынке наручных часов, фирмы провели опрос японских потребителей. Обобщив полученные результаты, можно констатировать следующее.

1) 10,1% опрошенных пользовались ранее часами, изготовленными в Европе или Америке, а 14,1% пользуются ими в настоящее время. Больше всего импортными часами пользуются дипломаты, выпускники колледжей и высших учебных заведений, люди, имеющие опыт работы за границей, и люди с высокими доходами.

Большинство женщин имеет одну или две пары часов.

2) В основном часы приобретают в качестве подарка: 66,7% опрошенных женщин, имеющих часы, получили их как подарок. Поводом для таких подарков чаще всего служит день рождения, Рождество или День Святого Валентина, а сам подарок — сувенир из-за границы.

3) Производители часов убеждают потребителей в необходимости покупать разные часы, чтобы они гармонировали с одеждой и соответствовали ситуации. Но только 22,7% потребителей следуют этому совету: большинство взрослого населения носит одни и те же часы постоянно.

4) 35,9% опрошенных женщин указали на то, что они в дальнейшем хотят носить часы японского производства, 11,8% — американского или европейского производства, а 40,0% сказали, что для них не имеет значения, в какой стране произведены часы.

5) Наибольшей популярностью часы американского и европейского производства пользуются среди 20-летних и одиноких людей, работников различных учреждений и дипломатов.

6) Большинство женщин, которые хотят пользоваться часами американского и европейского производства, объясняют это привлекательным дизайном, даже если цена немного выше, или известным товарным знаком, указывая на то, что хороший дизайн и имидж товара наряду с высоким качеством важны для японского потребителя.

7) Цены часов на уровне 20000 йен и 30000 йен были названы как наиболее приемлемые для покупателя, но приемлемость в значительной степени зависит от уровня ежегодных доходов. В семьях с ежегодными доходами 10000000 йен и более называют приемлемой цену 30000 йен, из них 15,2% указали цену 100000 йен.

Вопросы и задания:

1. Изучите исходную информацию и определите, какие проблемы стояли перед японскими производителями наручных часов в конце 80-х годов.

2. Опишите целевой сегмент японского рынка наручных часов для иностранных фирм.

3. Какие выводы можно сделать на основе проведенного опроса об отношении японских потребителей к наручным часам?

4. Сформулируйте рекомендации японским фирмам — производителям часов в отношении их рыночной политики.

Задание 3. Оценка доли рынка и лояльности потребителей к товарной марке фирмы

На данном сегменте рынка конкурируют три фирмы — *A*, *B*, *C*. Фирма *A* в последний день мая провела обследование мнения покупателей по товарам, которые продают все три фирмы *A*, *B*, *C*. В результате опроса было определено, что престиж товарной марки товаров фирмы *A* соответствует 40%, *B*— 40%, *C*— 20%. Проведенное в конце июля повторное обследование мнения потребителей дало соответственно следующие показатели: 42, 30, 28%. Такая динамика вызвала чувство удовлетворения у руководителя маркетингового

подразделения фирмы *A*. Однако в данной ситуации фирме *A* следует обратить внимание на рост престижа товаров фирмы и учесть этот факт в своей деятельности. Т.е. следует определить, как отразится на рыночной доле фирмы *A* сохранение такой тенденции в будущем.

При анализе данной ситуации важно определить движение потребительских симпатий от фирмы к фирме. В результате проведенного исследования были получены следующие данные. На конец мая у фирмы *A* было 400 покупателей, у фирмы *B* — 400, у фирмы *C* — 200. Фирма *A* забрала у фирмы *B* 120 покупателей и у фирмы *C* — 20 покупателей. В то же время фирма *A* отдала фирме *B* 80 своих покупателей и фирме *C* — 40. Фирма *B* забрала у фирмы *C* 20 покупателей и отдала ей 80 своих покупателей.

Вопросы и задания

1. Рассчитайте показатели лояльности (приверженности) покупателей торговым маркам фирм *A*, *B*, *C*, проценты оттока и притока их покупателей.

2. Рассчитайте доли рынка данных компаний *A*, *B*, *C* на конец июля, августа, сентября, предполагая сохранение показателей лояльности, оттока и притока покупателей в будущем и при условии раздела рынка между этими тремя фирмами. Проанализируйте складывающуюся тенденцию.

Задание 4. Организация системы сбыта

Американская компания, производитель недорогой обуви, приняла решение о выявлении возможности выхода на индийский рынок. По результатам кабинетных исследований выяснилось, что в Индии розничная торговля обувью находится в основном в руках независимых торговцев, которым принадлежит около 60% розничной торговли в городах и около 90% в сельской местности. Около 40% городской торговли обувью осуществляется через магазины различных компаний. Объем продаж в сельской местности значительно ниже из-за бедности населения. Конкуренция на индийском рынке обуви наблюдается в основном между национальными фирмами, причем они поставляют обувь достаточно высокого качества лишь в городские регионы. Роль иностранных фирм на этом рынке пока не столь уж заметна и в целом по качеству обувь американской компании значительно выше, чем продукция большинства других фирм.

Изучая возможности транспортировки, служба маркетинга компании пришла к заключению, что воздушные перевозки из-за высокой стоимости фрахта самолета значительно повысят продажную цену обуви, поэтому предпочтительнее доставка морем, из Нью-Йорка до Бомбея. Из-за ограниченности объема оборотного капитала у индийских оптовиков придется оплачивать транспортировку и проводить инвентаризацию товара до поступления его на склад оптовика. После размещения на складе индийский оптовый торговец сможет отгружать товар другим независимым оптовикам или розничным торговцам по мере поступления заказов. Сети сбыта бомбейских оптовиков покрывают большую часть индийского рынка. Продажи

производятся как другим оптовикам, так и розничным торговцам пятнадцати крупнейших городов Индии.

Обычный магазин в городском регионе представляет собой место повышенного интереса, поскольку у подавляющего большинства покупателей нет возможности добраться до других магазинов вне места их проживания.

Самообслуживание в магазинах используется редко. В мелких магазинах обычно один служащий ожидает покупателя, другой выписывает счет, а третий упаковывает товар. Причем последнее не всегда имеет место.

Компания, получив лицензию на экспорт в Индию, провела переговоры с одним из бомбейских оптовиков. Однако до принятия окончательного решения президент компании считает, что необходимо более детально изучить все спорные вопросы сбыта, которые могут оказаться важными для компании.

Вопросы и задания

1. Какие типы каналов сбыта были выбраны специалистами компании и является ли этот выбор наилучшим?

2. Какие характеристики сбытовой сети следовало бы использовать при оценке возможных деловых отношений компании с бомбейскими оптовиками?

3. Какие вопросы могут оказаться наиболее сложными при управлении каналами сбыта и как ими следует управлять?

Задание 5. Подготовка информации для проведения рекламной кампании

Фирма—изготовитель автомобилей (велосипедов, пылесосов, швейных машинок, бытовых холодильников) обратилась в рекламное агентство с заказом на проведение рекламной кампании на зарубежном рынке (Восточная и Западная Европа, США, Северная Африка).

С целью получить информацию, необходимую для организации эффективной рекламной кампании, рекламное агентство проводит опрос фирмы с помощью опросного листа.

Опросный лист

1. Официальные реквизиты:

полное наименование и адрес фирмы, производящей товар; контактные средства связи.

2. Основные цели предстоящей рекламной кампании: коммерческая реклама для прямого увеличения продаж рекламируемой продукции;

кампания «паблик рилейшнз» для поднятия престижа продукции и (или) фирмы-производителя; иная цель.

3. Полное наименование рекламируемой продукции.

4. Область применения продукции: оптимальное применение продукции; уникальное применение; потенциальное применение.

5. Основные функциональные свойства рекламируемой продукции.

6. Основные технико-экономические свойства рекламируемой продукции: физический принцип действия;

производительность; мощность, скорость и другие технические параметры;

масса, габариты, форма;
особенности эксплуатации;
энергоёмкость, экономичность в эксплуатации, срок окупаемости;
надёжность, срок службы;
экологические особенности технологии;
безопасность производства и эксплуатации.

7. Уникальные свойства рекламируемой продукции.

8. Аналоги рекламируемой продукции.

9. Преимущества рекламируемой продукции перед отечественными и (или) зарубежными аналогами.

10. Недостатки рекламируемой продукции в сравнении с отечественными и (или) зарубежными аналогами.

11. Экономический (или иной) положительный эффект, получаемый потребителем от эксплуатации рекламируемой продукции.

12. Стоимость продукции (оптовая, розничная), виды скидок и льгот.

13. Патентная защищённость рекламируемой продукции: авторские свидетельства на изобретения; патентование за рубежом; свидетельства на промышленный образец; защита элементов фирменного стиля.

14. Возможность открытого опубликования полученной информации в рекламных обращениях.

15. Иллюстрационные материалы по рекламируемой продукции.

16. Результаты маркетинговых исследований фирмы-производителя.

17. Перечень «престижных» потребителей. Их отзывы о рекламируемой продукции.

18. Реальный и максимальный объёмы продаж рекламируемой продукции.

19. Перечень потенциальных потребителей рекламируемой продукции.

20. Имеющиеся элементы фирменного стиля фирмы-производителя рекламируемой продукции.

21. Если элементы фирменного стиля отсутствуют, то нуждается ли фирма-заказчик в их разработке (в рамках подготовки рекламных кампаний).

22. Экспорт рекламируемой продукции: реальный объём и направление; потенциальный объём и направление.

23. Экспортное наименование рекламируемой продукции.

24. Участие фирмы-производителя в благотворительной деятельности.

25. Перечень уже имеющихся рекламных материалов и проведенных рекламных мероприятий.

26. Предполагаемый рекламный бюджет.

27. Желательная степень непосредственного участия фирмы-производителя рекламируемой продукции в предполагаемой рекламной деятельности.

28. Желательные сроки проведения рекламной кампании.

Вопросы и задания

1. Выбрать товар и рынок (из предложенных выше).

2. Выбрать из опросного листа те позиции, которые по ее мнению соответствуют выбранной задаче, и представить информацию агентству.

3. Используя предложенную информацию, выбрать средство распространения рекламы, вид рекламы и разработать ее содержание.

4. Дать оценку работы агентства и степени полноты информации, которую ему представил рекламодатель.

Задание 6. Создание телевизионного рекламного ролика

Рекламное агентство получило заказ на создание рекламных роликов для рекламирования лыж, творога и крупной авиакомпании.

Представьте себе, что творческая группа по телерекламе — это Вы. Попробуйте описать содержание ролика для каждого из объектов рекламирования, используя предлагаемую схему Хантли-Болдуина.

Схема Хантли-Болдуина:

А. Коммерческая идея (что демонстрировать).

1. Замысел нового товара.
2. Новая модель товара.
3. Новая особенность товара.
4. Новая форма, размер, упаковка.
5. Компоненты.
6. Процесс производства.
7. Фирма (образ).
8. Область применения.
9. Место производства товара.
10. Универсальность.
11. Удобство.
12. Качество.
13. Экономичность.
14. Проблема, «породившая товар».
15. Результаты неиспользования.
16. Результаты использования:
 - а) осязаемые;
 - б) неосязаемые.
17. Образ жизни пользователей.
18. Преданность (приверженность) пользователей.
19. Удовлетворение пользователей.
20. Количество пользователей.

Б. Основная тональность, или подход.

1. Прямой.
2. С легким юмором.
3. С сильным преувеличением. *Б. Приемы демонстрации.*

1. «Одинокий товар» — все внимание на товар, без фона или окружения.

2. Ведущий показ «одинокого товара» сопровождается закадровым голосом, объясняющим происходящее на экране.

3. Ситуации «до» и «после».
4. Испытания в экстремальных условиях.
5. «Зарисовка с натуры» — инсценированная ситуация, в которой товар избавляет людей от какой-то существующей в реальной жизни проблемы.
6. Свидетельство в пользу товара — интервью, которое «ведущий» берет у довольного пользователя, или свидетельство известной личности.
7. Документальный показ — драматизация проблемы или подтверждение каких-либо эксплуатационных характеристик.
8. Символизм.
9. Фантастика.
10. Аналогия — «чистит как шквал при безоблачном небе».

Г. Техника съемки.

1. Натурный фильм.
2. Мультипликация.
3. Трюковый фильм.
4. Комбинированный фильм.

Вопросы и задания

Разработайте и обсудите критерии оценки сценария телевизионного рекламного ролика. Затем группу обучаемых (студентов) рекомендуется разделить на две команды, каждая из которых составит свой вариант сценария. После завершения работы команды дают взаимную оценку созданных сценариев по разработанным критериям.

Библиографический список

1. Васильев, Г.А. Управленческое консультирование / Г.А. Васильев, Е. М. Деева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 255 с.
2. Блюмин, А.М. Информационный консалтинг: Теория и практика консультирования: учебник для бакалавров / А.М. Блюмин. – Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 364 с.
3. Просветов, Г.И. Консалтинг: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г.И. Просветов. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 192 с.
4. Маринко, Г. И. Управленческий консалтинг: учеб. пособие / Г.И. Маринко. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 381 с.
5. Блинов, А.О. Управленческое консультирование: учебник / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 212 с.
6. Блюмин, А.М. Информационный консалтинг: Теория и практика консультирования: учебник для бакалавров / А.М. Блюмин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 364 с.
7. Калянов, Г.Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе: учебник / Г.Н. Калянов. 2-е изд., доп.- М.: Горячая Линия-Телеком, 2011. – 210 с.
8. Токмакова, Т.Н. Основы управленческого консультирования: учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине / Т.Н. Токмакова. – М: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004. – 226 с.
9. Шарков, Ф.И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг: учебное пособие / Ф.И. Шарков. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2011. – 408 с.
10. Котляревский, Ю.Л. Управленческое консультирование в России / Ю.Л. Котляревский. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 352 с.

Учебное издание

Сизова Ольга Владимировна
Смирнова Ольга Павловна

Управленческий консалтинг
Учебное пособие

Редактор В.Л. Родичева

ФГБОУ ВО «Ивановский государственный
химико-технологический университет»

153000, г. Иваново, Шереметевский пр., 7