

# Тема 2 «Предмет и метод управленческого консультирования»

1. *Классификация методов  
консультирования*
2. *Субъекты и объекты  
консультирования*

# 1. Классификация методов консультирования

**Предметом** управленческого консультирования являются методы внедрения экономических и управленческих знаний в практическую деятельность хозяйствующих субъектов.

Под **методом консультирования** понимается общая схема (план действий), сформированная на основе обобщенного опыта результативных консультаций данного вида, позволяющая выработать соответствующую программу действий.

**Методика** представляет собой совокупность корректных в методическом отношении директив, указывающих способ действий и методы достижения поставленных целей.

**Методический инструментарий (методическая база)** консультирования представляет собой совокупность методик, которыми располагает консультационная фирма (консультант).

**Методология консультирования** воплощается в двух частях:

1. Методы взаимодействия с сотрудниками компании-клиента с целью внедрения знаний и разработок в клиентскую организацию.

2. Методы интеллектуальной деятельности, необходимые для

# 1. Классификация методов консультирования

**Классификация методов управленческого  
консультирования**

```
graph TD; A[Классификация методов управленческого консультирования] --> B[Методы решения содержательной части проблем]; A --> C[Методы работы с клиентом];
```

**Методы решения  
содержательной  
части проблем**

**Методы работы с  
клиентом**

# 1. Классификация методов консультирования

## 1. *Методы решения содержательной части проблем.*

### 1.1. Методы диагностики.

1.1.1. Методы сбора информации: опросы, интервью, анкетирование, экспертные оценки, анализ документов, социопсихометрические наблюдения групповой работы, деловых игр.

1.1.2. Методы обработки информации: классификация данных, анализ проблем, сравнение, анализ взаимовлияния, экспресс-анализ групповой работы, деловых игр.

### 1.2. Методы решения проблем.

1.2.1. Методы определения проблем: дерево целей с использованием экспертных оценок, методы оценки приоритетов проблем (экспертный и логический анализ), методы построения графа проблем.

1.2.2. Методы разработки и оценки решений; методы выработки альтернативных решений, методы выбора альтернативных решений, методы анализа качества принимаемых решений, методы анализа потенциальных проблем; методы деловых игр; методы групповой работы.

### 1.3. Методы реализации.

1.3.1. Методы экспериментальной проверки: групповая работа, деловые игры.

1.3.2. Методы переноса результата в реальные условия: методы формирования рабочих групп, методы проведения проблемных совещаний

# **1. Классификация методов консультирования**

## ***2. Методы работы с клиентом.***

**2.1. Методы выбора ролей консультанта и клиента.**

**2.2. Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений.**

2.2.1. Методы обучения и тренировки персонала клиентской организации.

2.2.2. Методы развития творческого потенциала руководителей клиентской организации.

2.2.3. Методы повышения мотивированности персонала и руководителей к изменениям: методы убеждения, методы использования чувства напряжения и тревоги, методы поощрения и наказания, методы участия и доверия и т.д.

# Роли бизнес-консультантов

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

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

# Роли бизнес-консультантов

«**Судья**». Эта роль наиболее часто выбирается современными 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.

# Роли бизнес-консультантов

**«Эксперт»** — традиционно основная роль консультанта как профессионала, который благодаря своим способностям и знаниям может вывести клиента на решение его проблем. Играя эту роль, консультант показывает клиенту то, на что он способен. Консультант может быть специалистом **по** ресурсам (содержанию) в отношении проблемы клиента или специалистом **по** процессу, дающим совет, как справиться с проблемой и провести изменения. Эта роль требует от консультанта существенных знаний.



# Роли бизнес-консультантов

**«Инструктор, преподаватель, наставник».**  
Новаторская консультация часто требует, чтобы консультант организовывал периодический или постоянный инструктаж или обучение в пределах «системы клиента». Обучение может строиться консультантом на опыте либо в форме инструктажа и непосредственной передачи информации. Эта работа требует, чтобы консультант обладал навыками преподавателя-методиста и развивал потенциальные возможности других.

# Роли бизнес-консультантов

**«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.

- Очень часто события развиваются так, что, привнеся в обсуждение с клиентом его проблем свои знания и опыт, консультант выступает решающим фактором синергического эффекта, в результате которого клиент сам находит решение своих проблем.

# Роли бизнес-консультантов

**«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.

Альтернативы, по экономическим или иным соображениям, сторонам следует выявлять совместно. При таких отношениях взаимопомощи консультант устанавливает критерии оценки и разрабатывает причинно-следственные связи и соответствующий набор стратегий для каждой альтернативы. В этой роли, однако, консультант непосредственно не участвует в принятии решения, а находит приемлемые альтернативы для лица, принимающего решение.

# Роли бизнес-консультантов

**«Исследователь».** Всестороннее изучение бизнеса клиента требует от консультанта таланта исследователя. От консультанта-исследователя будут зависеть правильность гипотезы, выводы, рекомендации, эффект. Клиент всегда будет более расположен к тому, чтобы принять рекомендации консультанта, если увидит, что тот глубоко понимает его бизнес. Однако даже незначительная оплошность в этом плане может свести на нет всю последующую работу консультанта.

# Роли бизнес-консультантов

**«Надзиратель», «философ».** В этой роли консультант, наводя клиента на размышления вопросами, которые могут помочь прояснить или изменить данную ситуацию, стимулирует его к принятию решений. Консультант — арбитр, сторонник единства мнений или выразительный собеседник — вместе с клиентом испытывает «блоки», которые привели к созданию данной структуры и спровоцировали данную ситуацию.

# Роли бизнес-консультантов

**«Квалифицированный источник информации».** Консультант по управлению выступает в качестве источника информации, к которому менеджеры и администрация организации могут обратиться по мере необходимости. В этом случае его можно сравнить с компьютерной системой. Но все же главной его функцией остается консультирование.

# Роли бизнес-консультантов

**«Катализатор изменений».** Консультант по управлению выступает в качестве катализатора изменений. В процессе разрешения проблем клиентов консультант должен учитывать средства, которые позволят эффективно реализовать данные решения. Эти решения часто подразумевают изменения внутри организации клиента. К примеру, они могут касаться структуры организации, процедур, должностных обязанностей работников. И пока эти изменения не будут поняты и приняты работниками и менеджерами, которых они касаются, рекомендации консультанта представляют собой небольшую ценность.

# **1. Классификация методов**

## **консультирования**

### ***2. Методы работы с клиентом.***

**2.1. Методы выбора ролей консультанта и клиента.**

**2.2. Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений.**

2.2.1. Методы обучения и тренировки персонала клиентской организации.

2.2.2. Методы развития творческого потенциала руководителей клиентской организации.

2.2.3. Методы повышения мотивированности персонала и руководителей к изменениям: методы убеждения, методы использования чувства напряжения и тревоги, методы поощрения и наказания, методы участия и доверия и т.д.



# 1. Классификация методов консультирования

**Источниками данных для анализа консультантом являются:**

1. Записи — факты, хранимые в форме, пригодной для считывания или преобразования:
  - документы (файлы, отчеты, публикации);
  - компьютерные файлы;
  - магнитные ленты;
  - фильмы, микрофильмы;
  - рисунки, фотографии;
  - графики и т.д.
2. События и условия — поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства.
3. Память – вся информация, хранящаяся в памяти людей, которые работают в организации-клиенте, связаны с ней или просто могут дать информацию, полезную для консультанта (бесспорно доказанные факты, опыт, мнения, убеждения, впечатления, предубеждения, догадки).

# 1. Классификация методов консультирования

## Пути получения фактических данных:

1. Поиск информации по существующим записям, характеризующим деятельность организации.
- 2.. Специальные записи (в случае ненадежности существующих записей).
3. Наблюдение (проводится обычно за группами, а не отдельными лицами).
4. Специальные отчеты (изложение мыслей по определенным аспектам проблемы организации, предложения).
5. Вопросники.
6. Беседа (наиболее распространенный метод при консультировании по вопросам управления).
7. Проведение диагностических интервью.
8. Встречи с сотрудниками организации для сбора данных.
9. Обзоры отношений служащих (с помощью наблюдения, опроса, беседы; методы социометрических исследований; методы изучения мотивации).
10. Оценки (в случае отсутствия доказанных фактов или невозможности их получения по какой-либо причине).

# 1. Классификация методов консультирования

Разработанные консультантами методики по условиям применения делятся на:

1. **Специализированные** – применяются для особых условий (например, оргструктуры для предпринимательских сетей, виртуальных компаний); определенного типа клиентных организаций (малых или крупных; коммерческих или некоммерческих); отрасли (банки, страховые компании, промышленные предприятия и т.д.).
2. **Универсальные** – применяются практически во всех типах клиентных организаций независимо от отраслевой принадлежности, масштабов деятельности, форм собственности (технологии управления конфликтом на предприятиях, тренинги; деловые игры)

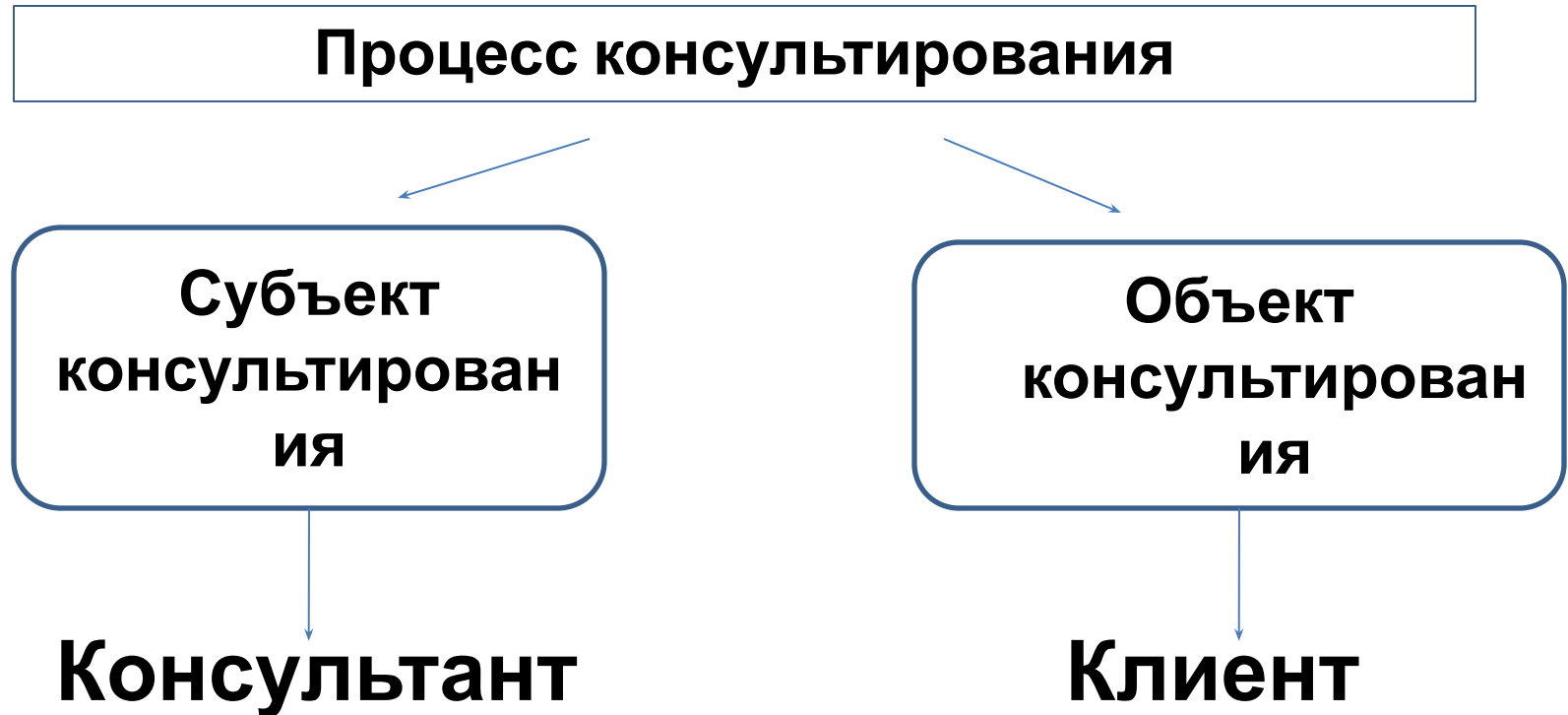
# 1. Классификация методов консультирования

По критерию инвестиций (по экономичности) методики делятся на:

1. **Беззатратные** — мероприятия, которые не требуют капиталовложений и быстро показывают свои выгоды и преимущества. Они направлены на изменение методов работы.
2. **Низкозатратные** — требуются небольшие затраты, которые будут возвращены в течение года. Эта группа имеет своей целью повышение эффективности используемого оборудования.
3. **Затратные** — связаны с крупными капиталовложениями.

*В качестве примера - классификация методик фирм по экологическому консультированию (охрана окружающей среды, ресурсосбережение, экологический аудит и т.д.): - затратные (например, реинжиниринг); - низкозатратные (комплексное управление качеством, экологический аудит); - беззатратные (методы вовлечения, мотивации*

## 2. Субъекты и объекты консультирования



Формы консультационной услуги:

- Аналитическая деятельность (внутрихозяйственная деятельность, инвестиции рынки)
- Прогнозирование
- Консультации по самому широкому кругу вопросов, касающихся как деятельности компании-клиента. Так и рынка в целом
- Проверка состояния деятельности предприятия – клиента
- Участие в деятельности предприятия клиента (стратегическое планирование)

## 2. Субъекты и объекты консультирования

**Принципы (правила) поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом:**

- 1 Доброжелательность, общительность, контактность консультанта.
- 2 Ориентация на ценности и нормы клиента.
- 3 Запрет давать советы со стопроцентной гарантией благоприятного исхода.
- 4 Анонимность.
- 5 Разграничение личных и профессиональных отношений:
- 6 Включенность клиента в процесс консультирования.
- 7 Авторитетность консультанта в глазах консультируемого.
- 8 Внимательность, серьезность, чувство долга.
- 9 Уверенность консультанта в себе.
- 10 Соблюдение имиджевых характеристик консультанта.
- 11 Профессиональная компетентность.

## 2. Субъекты и объекты консультирования

**«Консультант может помочь клиенту лишь в том случае, если понимает стоящие перед ним проблемы, а клиент ценит его помощь»**

### **Принципы работы консультанта:**

1. Быть естественным и говорить то, что думаешь. Не пользоваться своими советами для манипулирования человеком или получения личной выгоды.
2. Выражаться ясно и конкретно, чтобы быть правильно понятым.
3. Уметь понять, что чувствует другой человек, и точно оценить то состояние, в котором он находится.
4. Быть готовым вскрыть неудобные факты и чувства, не теряя при этом изначального уважения к другому человеку

## 2. Субъекты и объекты консультирования

### **Консультанты**

```
graph TD; A[Консультанты] --> B[Внешние]; A --> C[Внутренние];
```

#### **Внешние**

*(независимые  
консультационные фирмы  
или индивидуальные  
консультанты,  
оказывающие услуги  
клиентам на основании  
договора)*

#### **Внутренние**

*(специалисты по  
экономике и управлению  
занятые в штате той или  
иной компании, нередко  
составляющие «штабную»  
подсистему организации)*



## **2. Субъекты и объекты консультирования**

### *Типы внешних консультантов:*

- 1. Крупные многофункциональные консультационные фирмы,** в штате которых числятся 500—1000 консультантов. Большую часть таких фирм составляют многонациональные фирмы с филиалами в 20 или более странах (например, Arthur Andersen, PriceWaterhouseCoopers и др.). Их размеры позволяют иметь дело с самыми различными клиентами и сложными проблемами; их называют «фирмы по управленческому консультированию с полным набором услуг». Они стараются продемонстрировать особое мнение, методики, которые отличают их от других фирм.
- 2. Службы консультации руководства крупных фирм.** Они схожи с крупными консультационными фирмами. Их подчиненное положение дает преимущества в отношении как специальных знаний, так и в получении

## 2. Субъекты и объекты

### консультирования

- 3. Мелкие и средние консультантские фирмы**, штат которых составляет 50—100 консультантов. Чаще всего они занимаются управленческим консультированием мелких и средних фирм в ограниченной географической области; специальным управленческим консультированием в одной или нескольких областях, таких, как корпоративная стратегия, управление кадрами, оценка сложности работы, маркетинг, системы управления производственным процессом и т.д.; строго специализированной деятельностью в одной или нескольких отраслях промышленности или сферы услуг.
- 4. Организации, оказывающие специальные технические услуги.** Эти организации представляют собой компании, обычно созданные специалистами в области математики, вычислительной техники, исследования операций и предлагают специальные услуги в области стратегических исследований, моделирования, прогнозирования, анализа и проектирования систем и др. Они могут быть независимыми, а могут быть частью Вуза или НИИ.

## 2. Субъекты и объекты консультирования

5. **Консультативные подразделения в управленческих учреждениях.** Они создаются как часть консультационных организаций, осуществляя лизинг своего персонала на данную фирму для обучения ее управленцев.
6. **Одиночные консультанты.** Одиночными консультантами могут быть универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем или специалисты, работающие в узкой области. Их сильной стороной является высоко индивидуализированный и гибкий подход, который сложнее применять более крупной консультантской компании. Услуги одиночного консультанта дешевле, так как он может избежать многих накладных расходов, присущих крупным организациям. Одиночные консультанты часто неофициально взаимосвязаны, могут собираться вместе для выполнения крупных и сложных заданий.

## **2. Субъекты и объекты консультирования**

- 7. Консультирующие профессора.** Они представляют собой профессоров управления, лекторов, инструкторов и научных работников, основное занятие для которых не консультирование, хотя занимаются они им достаточно регулярно.
- 8. Нетрадиционные источники услуг по консультированию.** К этой группе можно отнести поставщиков и продавцов компьютерной техники и средств связи, поставщиков программного обеспечения, организации, превратившие свои внутренние службы консультирования во внешние консультационные службы.

# Консультационные программы (по П. Паттерсону)

- *Разработка стратегии.* Как правило, это анализ текущей ситуации, возможные пути развития или выхода из кризиса, рекомендации относительно дальнейших действий в среднесрочном и долгосрочном плане. Речь может идти о выходе на новый рынок, реструктуризации деятельности, позиционировании нового товара/услуги. Разработка стратегии в консалтинге трактуется довольно широко. Проекты, связанные с разработкой стратегии, являются довольно сложными, трудоемкими, ответственными и одними из самых высокооплачиваемых.

# Консультационные программы (по П. Паттерсону)

- *Разработка маркетинговой политики.*  
Конкурентные отношения требуют повышенного внимания к созданию и поддержанию имиджа, репутации. В данном случае актуален расчет перспективности той или иной продукции или вида деятельности. Кроме того, помощь консультанта может быть использована для организации систем принятия решения и контроля, управления информацией, а также для создания системы, мобилизуемой при работе в кризисных (аварийных) ситуациях. Таким образом, консультантом предлагается, а при заказе и создается устойчивая и гибкая основа, позволяющая организации работать максимально продуктивно.

# Консультационные программы (по П. Паттерсону)

- *Решение проблем финансовой деятельности.* Помощь консультанта может быть использована в компании при разработке инвестиционных проектов, приобретении новой компании или слиянии нескольких компаний, согласовании различных финансовых систем, определении реальной стоимости приобретаемой фирмы и др. При оценке эффективности инвестиционного проекта консультанты не ограничиваются только анализом финансового состояния дел и его прогнозом, а дают рекомендации по оптимизации налогообложения, юридическому оформлению инвестиций, маркетинговой политике, управлению. В случае принятия положительного решения об инвестициях консультант продолжает работу, предоставляя заинтересованным сторонам информацию, необходимую для принятия управленческих и финансовых решений. Иногда консультанту (фирме) поручается полное управление инвестиционным проектом.

# Консультационные программы (по П. Паттерсону)

- *Консультации в области информационных технологий.*  
Прежде всего это предоставление информационных услуг и внедрение информационных систем. Консалтинговая компания предоставляет данные о продукции и конкурентоспособности компаний-изготовителей, организует и проводит семинары для служащих заказчика как по информационным технологиям вообще, так и по эффективности их использования в соответствующей отрасли. Например, по согласованию с клиентом консалтинговая компания принимает участие в проектировании и создании корпоративной информационной системы, осуществляет сопровождение аппаратных комплексов (телекоммуникации). В данном случае консультант выступает в роли системного интегратора. Здесь же можно назвать консультирование в сфере интернет-интранет-технологий и электронной коммерции.



# Консультационные программы (по П. Паттерсону)

- *Управление персоналом.* Информация в мире обновляется каждые пять-семь лет. Новые перспективы и возможности открываются в сфере подбора персонала, его обучения, методов стимулирования и мотивации. Это повышает спрос на услуги консультантов, что подтверждается исследованием, проведенным аналитиками Kennedy Information Group: в период с 2002 по 2006 г. средние темпы роста в этой сфере составляли 10 %, в 2007 г. возросли до 15 %, а в 2008 г. составили 23 %. По мнению аналитиков, в 2007–2008 гг. спрос на консультации в России возрос на 30–40 % ([www.ktr.itcor.ru](http://www.ktr.itcor.ru)).

# Сегменты рынка консалтинговых услуг

Сегмент рынка может быть определен как часть рынка, содержащая фокус-группы реальных и потенциальных потребителей (клиентов, заказчиков), обладающих определенными общими признаками.

**Объектами сегментирования являются:**

- во-первых, реальные заказчики;
- во-вторых, потенциальные клиенты.

Сегмент рынка представляет собой определенную группу потребителей, обладающих в достаточной степени схожими признаками.

# Критерии и признаки сегментирования рынка консалтинговых бизнес-услуг

- *Критерий* сегментирования рынка консалтинговых бизнес-услуг — это способ оценки обоснованности выбора того или иного сегмента рынка.
- *Признак* сегментирования рынка консалтинговых бизнес-услуг — это способ выделения данного сегмента на рынке.
- *Целевой сегмент* — это часть рынка консалтинговых бизнес-услуг, на котором компания может наилучшим образом реализовывать свои консалтинговые продукты и получить максимальную прибыль. В процессе выбора целевого сегмента бизнес-консультантам следует принять во внимание фактор прибыльности потребителя — доход, получаемый

## Модель сегментирования «Выручка на консультанта — количество консультантов»

- Российский рынок консалтинговых и аудиторских услуг, несмотря на присутствие «гигантов», все же является достаточно раздробленным и малоструктурированным.
- Схема представляет собой матрицу, по осям которой расположены значения «годовая выручка на консультанта» и «количество консультантов». В получившихся сегментах расположены группы консалтинговых компаний, образующие достаточно устойчивые сегменты рынка. Переход компаний из одного сегмента в другой происходит чрезвычайно редко, обычно в результате слияния (поглощения) или разделения.

Выручка на консультанта, тыс. дол. в год



Количество лет на рынке

# Группа 1 (по горизонтали)

**Компании первой группы являются лидерами на своих рынках. Среди них можно выделить специализированные и универсальные международные консалтинговые компании и их, в свою очередь, разделить на подгруппы.**

- *Подгруппа 1*

«Большая четверка» — PricewaterhouseCoopers, Deloitte&Touche, Ernst&Young, KPMG.

- *Подгруппа 2*

Специализированные и универсальные международные консалтинговые компании, активно работающие на российском рынке, такие как Accenture, McKinsey, Ward Howell International.

- *Подгруппа 3*

Специализированные международные консалтинговые компании, российские офисы которых обслуживают интересы их международных клиентов. Среди таких компаний можно выделить A.T. Kearney, The Boston Consulting

# Группа 2

Среди компаний второй группы можно выделить универсальные аудиторско-консалтинговые группы, такие как «Юникон/МС», «Росэкспертиза», ФБК, «Русаудит», и специализированные российские консалтинговые фирмы: VKG Profit Technology, «РОЭЛ Консалтинг», «IBS Про-инвест консалтинг», ПАКК и др. Суммарная выручка компаний этого сегмента составляет по разным направлениям 20–25 процентов рынка. Средняя стоимость проекта компаний описываемой группы колеблется от 20 до 50 тысяч евро.

# Группа 2 (продолжение)

- *Подгруппа 4*

В данной подгруппе находятся ведущие российские универсальные компании, концентрирующиеся обычно в Москве. По количеству сотрудников и объему выручки с большим отрывом лидируют «Юникон/МС» и всего еще около полутора десятков компаний, среди которых ФБК, «Росэкспертиза», группа компаний «Топ-Аудит/Порт-Аудит», группа компаний «Внешаудит-ПАКК-Универс-Аудит», «Бизнес-Аудит», «Гориславцев и К. Аудит», «БДОРуфаудит», МКПЦН, IBS, «РОЭЛ Консалтинг», «Объединенные консультанты ФДП» и др. имеют более ста специалистов.



# Группа 2 (окончание)

- *Подгруппа 5*

Во второй подгруппе – универсальные компании меньшего размера и специализированные консалтинговые компании, такие как «Русаудит», «Сибирь-Форум», «ЭНПИ консалтинг», VKG Profit Technology, «Развитие бизнес-систем», «Мариллион», «Арни». Эти компании имеют меньшее количество специалистов, но при этом их ставки и уровень заказов сопоставимы с представителями 4-й подгруппы.

- *Подгруппа 6*

В 6-й подгруппе представлены «компании-бутики», имеющие небольшое количество высокопрофессиональных сотрудников, позволяющих им получать большой объем выработки. В данной подгруппе сосредоточены в основном компании, работающие на растущих рынках управленческого и IT-консалтинга. Обычно ставки таких компаний превышают средний уровень рынка, и существует нижний порог (обычно от €10–15 тысяч), с которого эти компании начинают вести переговоры, но клиенты готовы платить за качество.

# Группа 3

- *Подгруппы 7 и 8*

В этих подгруппах сосредоточены молодые компании, еще не заработавшие устойчивой репутации, которая позволяла бы им устанавливать более высокие цены и привлекать более крупных клиентов. Однако можно отметить, что во многих случаях качество их работы не уступает качеству работы крупных компаний, особенно это касается стандартизированных услуг, таких как аудит и независимая оценка.

- *Подгруппа 9*

Среди компаний этой подгруппы можно выделить небольшие (в основном региональные) компании, а также независимых консультантов. По абсолютной выручке эта группа занимает по разным направлениям консалтинга от 5 до 10 процентов рынка. Стоимость проекта компаний этой группы обычно не превышает 20 тысяч евро.

# Дополнительные факторы сегментации

## 1. Уровень регулируемости отрасли государством.

На регулируемых рынках государство, с одной стороны, вводит различные ограничительные механизмы, а с другой – обязывает предприятия пользоваться данным видом услуг, создавая тем самым рынок для консультантов.

<b>Низкий</b>	<b>Высокий</b>
Стратегический, кадровый, инвестиционный, маркетинговый, информационный консалтинг	Аудиторские и оценочные услуги

# Дополнительные факторы сегментации

## **2. Степень требуемого профессионализма и опыта.**

Для разных видов консалтинга требуется и допустима разная степень профессионализма консультантов. Например, под словом «юрист» может подразумеваться как студент, занимающийся продажей готовых форм, так и специалист по морскому праву, решающий вопросы ценой в сотни миллионов долларов.

## **3. Возможность организации коллективной работы.**

Не все области консалтинга требуют участия большого количества специалистов. Часто один специалист в узкой области может дать клиенту больший результат, чем любое количество консультантов из известнейшей фирмы. С другой стороны, при решении сложных проблем клиента не обойтись без коллективной работы специалистов разной квалификации, разных специальностей.

# Дополнительные факторы сегментации

## **4. Возможность «конвейеризации» процесса консультирования.**

Разбиение на отдельные операции, например сбор информации, ее анализ, выработка рекомендаций и внедрение, позволяет балансировать загрузку специалистов разной квалификации.

## **5. Возможность привлечения менее профессиональных «отверточников».**

Как предел «конвейеризации» процесса консультирования можно рассматривать доведение технологий отдельных этапов «конвейера» до простейших операций, которые могут выполнять люди с минимальной квалификацией. Например, в начале 1990-х годов аудиторские подразделения компаний бывшей «Большой пятерки» нанимали выпускников бухгалтерских курсов и ставили их на проверку отдельных счетов или проводок при аудите крупных предприятий.

# Дополнительные факторы сегментации

## **6. Степень стандартизации вида консалтинга.**

*Примеры:*

- стандартный аудит;
- аудит взаимоотношений «Газпрома» и «Итеры»;
- подсчет голосов на «Оскаре».

Чем более стандартен продукт, тем шире возможности использования рекламы. И тем больше ценовая конкуренция.

# Дополнительные факторы сегментации

## **7. Степень саморегуляции вида консалтинга.**

В тех отраслях консалтинга, для которых законом предусмотрена передача полномочий саморегулируемым организациям участников рынка (например, для аудита, оценки, рынка ценных бумаг), важно выбрать «правильную» организацию, членство в которой может дать вам наибольшие преимущества. В тех отраслях, где такая саморегуляция не предусмотрена, вы можете вступить на скользкий путь: ваше членство, условно говоря, во Всероссийской ассоциации маркетологов или в РАСО кому-то из ваших клиентов может показаться солидным, но кто-то может и задуматься: а зачем нужна маркетологам какая-то ассоциация, может быть, это пустой звук?

# Дополнительные факторы сегментации

## **8. Степень применимости западного опыта.**

В зависимости от степени применимости западного опыта для вашего вида консалтинга вы можете принять решение о тех усилиях, которые необходимо предпринять для его изучения или адаптации, и о том, как это отразить в вашей рекламе.

*Диапазон:*

- прямой перенос (информационные технологии);
- адаптация (налоговое планирование);
- уникальные для России («растаможивание»).



# Дополнительные факторы сегментации

## 9. Степень документируемости результата.

При общении с потенциальным клиентом ваша задача была бы значительно облегчена, если бы все ваши предыдущие результаты были документированы. К сожалению, это не всегда возможно.

*Диапазон:*

- прямое документирование (решение суда, в котором участвовал адвокат);
- косвенное документирование (отзывы клиентов);
- отсутствие документирования (результаты оптимизации налогов).

# Дополнительные факторы сегментации

## **10. Степень прогнозируемости результата.**

Чем более прогнозируем результат, тем проще объяснить это потенциальному клиенту. Чем шире диапазон прогноза («увеличение продаж от 5 до 25 %»), тем сложнее клиенту принять решение и тем больше этот способ принятия им решения может приближаться к азартной игре.

## **11. Степень проверяемости результата.**

От уровня проверяемости результата в значительной степени может зависеть восприятие клиентом качества услуги: например, вам будет трудно доказать, что качество управления в клиентской организации выросло на N%, но чрезвычайно легко доказать, что уровень налогообложения снизился в результате вашей

# Дополнительные факторы сегментации

## **12. Степень законности результата.**

*Разные виды консалтинга могут быть:*

- основаны на законе (обязательный аудит или оценка);
- направлены на правильное использование возможностей, предоставляемых законодательством (оптимизация налогообложения);
- направлены на обход законов (оффшорная деятельность);
- индифферентны по отношению к закону (маркетинговые исследования);
- незаконны (?).

# Дополнительные факторы сегментации

## **13. Цикличность заказов от одного клиента:**

- постоянное присутствие у клиента;
- непрерывный поток заказов;
- заказы, привязанные к отрезкам времени (раз в месяц, квартал, год);
- случайные заказы;
- ситуационные заказы.

# Дополнительные факторы сегментации

## **14. Возможность разбиения работы на этапы.**

Если консалтинговую услугу можно разбить на этапы с определением результатов каждого, оплатой и решением о продолжении работы, вы можете использовать это для торговли с клиентом, заявляющим, что у него недостаточно средств для проведения полного комплекса консалтинга. После выполнения первых этапов, если клиент увидел положительные результаты, средства для продолжения работы могут «найтись».

## **15. Продолжительность воздействия результатов консалтинга на клиента.**

*Диапазон:*

- решение локальной проблемы (до года);
- выработка стратегии развития (3–5 лет);
- консультирование слияний и поглощений (навсегда).

# Дополнительные факторы сегментации

## **16. Степень монополизма/конкуренции (рыночности) в отраслях деятельности клиентов.**

От этого фактора в большой степени могут зависеть барьеры входа в отрасль: если отрасль монополизирована и монополист уже выбрал себе консультанта по интересующему вас виду консалтинга, то борьба с этим конкурентом может быть бесполезной. С другой стороны, конкурентные клиентские отрасли создают конкурентную среду и для консультантов.

## **17. Степень зависимости от работы персонала клиента.**

Если в своей работе вы сильно зависите от работы персонала клиента, например от качества и полноты предоставления информации, это как минимум должно быть отражено в договоре на оказание услуг, чтобы не отвечать за срыв сроков выполнения работ не по своей вине. Кроме того, необходимо добиться от руководства клиентской организации должной степени мотивирования

# Дополнительные факторы сегментации

## **18. Классификация третьих лиц, заинтересованных в результатах консалтинга.**

Вы должны хорошо представлять себе, кто, кроме клиента, заинтересован в информации, к которой вы получаете доступ. От этого в большой степени будут зависеть ваши возможности по сохранению конфиденциальности и как следствие – доверие ваших клиентов.

*Такими третьими лицами могут быть:*

- конкуренты;
- государственные органы;
- агрессоры-поглотители;
- криминальные структуры.

# Дополнительные факторы сегментации

## **19. Квалификация контактных лиц клиента.**

*На возможность выполнения заказа и выполнения работ могут оказывать влияние:*

- должностное положение контактных лиц клиента в иерархической структуре клиентской организации;
- должностное положение лиц, принимающих решения, в структуре клиентской организации;
- степень разделения лиц, принимающих технические решения, и лиц, принимающих решение о финансировании заказа.



## **2. Субъекты и объекты консультирования**

***Предметом управленческого консультирования как в теоретическом, так и в научно-практическом значениях является продуктивная деятельность, субъекты которой – организации – нуждаются в наличии некоторой третьей стороны, непосредственно не участвующей в ней, но присутствующей только в самом процессе.***

## 2. Субъекты и объекты консультирования

Управленческий консалтинг, будучи этой третьей стороной, не привносит ничего в начальные условия деятельности организации (например, не участвует в инвестировании) и не претендует на долю в конечном продукте.

Объектом управленческого консультирования не является, вопреки сложившимся взглядам, ни человек, обратившийся за консультацией, ни его организация. **Объектом консультирования является проблема.** Практика показывает, что клиент, как правило, не понимает и не может сформулировать свою проблему. Собственно поэтому и нужны внешний консультант и третья позиция, которые помогут не только сформулировать, но и провести первичную классификацию проблемы