

Главные мотивы приглашения консультантов

<http://www.bkg.ru/articles/>

Конечно, в случае приглашения консультантов редка "чистая ситуация", когда есть ровно одна причина. Обычно имеет место определенная комбинация разных факторов.

Опыт работы с аналогичными предприятиями и/или проблемами. Клиент достаточно часто считает, что если консультант имеет опыт работ в данной сфере, то это поможет ему лучше сориентироваться в проблемах фирмы клиента.

Наличие специальных технологий и знаний. Отечественные бизнесмены постепенно поняли, что человечество прошло большой путь специализации. Поэтому консультанты могут располагать технологиями сбора, систематизации и анализа информации, которых нет у персонала фирмы клиента. Во всем мире совершенно нормальной считается ситуация, когда возникают проблемы оптимизации существующих сфер бизнеса, а компетентное решение всех вопросов оказывается не по силам персоналу фирмы. Даже крупные и мощные компании на Западе пользуются услугами консультантов. Необходимость этого сейчас уже осознали наиболее передовые российские бизнесмены. Консультантов приглашают, когда некоторые высшие менеджеры всерьез озабочены улучшением результатов деятельности фирмы и необходима кропотливая и очень конкретная работа над ее реальными проблемами. Сложности здесь могут быть связаны с нетерпеливостью отечественных заказчиков. Поэтому наиболее эффективное сотрудничество возникает, когда присутствует определенный элемент, зависящий от следующих основных причин приглашения консультантов.

Процесс обучения (познание через консультанта). Само сотрудничество с консультантом в данном случае рассматривается не только как средство решения конкретного вопроса, но и как возможность усвоить определенные методы анализа и решения проблем. Клиент, приглашающий консультанта для собственного обучения, понимает, что результат взаимодействия с консультантом может проявляться в улучшении и углублении понимания характера реальных проблем фирмы.

Стереоскопический взгляд на проблему. Консультант должен обладать таким важным качеством, как широкое видение ситуации. Настоящий профессионал способен оценить результаты противоречивого воздействия разнообразных факторов на бизнес фирмы. Имея достаточный кругозор, определенные знания и владея технологией, консультант способен выделить в любой ситуации главные факторы и дать грамотные рекомендации относительно дальнейших действий, значительно более адекватные сложившимся реалиям, чем предложения персонала фирмы.

Любознательство. Зачастую, приглашая консультантов, некоторые менеджеры даже для себя не очень четко определяют, зачем они это делают" Во многих случаях ими движет обычное человеческое любопытство. Их возбуждают обрывки полученной информации. Имидж консультантов, успех кого-то, кто вроде бы пользовался их услугами, и т.д. Почему бы не попробовать? В России особенно часто так приглашают иностранцев. Затем отечественные менеджеры, истратив кругленькую сумму за адаптированный для них красивый пересказ разумных учебников, надолго разочаровываются в управленческом консалтинге как таковом.

Инструмент во внешних и внутрикорпоративных интригах. Фирме для отстаивания своих интересов во внешнем мире необходимо то или иное солидное исследование; другие варианты использования консультантов в качестве инструмента в интригах связаны с ситуациями, когда одному менеджеру или группе менеджеров необходим дополнительный канал воздействия на ситуацию внутри фирмы. Происходящие перемены хочется обосновать ссылками на рекомендации независимых консультантов.

Получение абстрактного алиби. Одному менеджеру или группе высших менеджеров необходимо подтверждение правильности их действий. В этом случае клиенту не нужны перемены, он хочет только красивый отчет, подписанный авторитетной фирмой* Отчет должен показать, что приглашали уважаемых управленческих консультантов и они подтвердили правильность выбранного пути. Западные специалисты бывают очень эффективны в таких ситуациях, поскольку любят в своих отчетах пересказывать учебники. Основная проблема здесь в том, насколько пожелания высших менеджеров клиента совпадают с тем, что написано в разумных западных учебниках.

Перекалывание ответственности. Этот мотив встречается при приглашении финансовых и налоговых консультантов. Измученные бесконечными претензиями налоговых органов топ-менеджеры хотят купить "индальгенцию". В данном случае консультанты нужны, чтобы было на кого возложить ответственность за любые (даже произвольные) действия налоговых органов.

Интенсивная помощь по конкретному вопросу. Иногда на фирме возникают совершенно конкретные юридические, бухгалтерские или управленческие проблемы, требующие конкретного решения. В этих случаях зачастую приглашаются относительно узкие специалисты на относительно короткое время.

Свежий взгляд на фирму. Даже самые профессиональные и компетентные люди могут испытывать большое влияние существующих традиций и ценностей. Это может сильно мешать принятию решений, необходимых на новых этапах развития фирмы. Разумеется, свежий взгляд на деятельность фирмы полезен тогда, когда он содержит не

только абстрактно правильные рекомендации, но и реалистичные
пошаговые процедуры их осуществления