

## Консультанты. Не коллекторы



Наши коллеги-консультанты периодически рассказывали нам о своём печальном опыте, когда заказчики не оплачивали их работу, полностью или частично. Порой это было связано с разным пониманием и оценкой результата, к которому они пришли, иногда финансовое положение компании не позволяло рассчитаться за проект, но так или иначе консультанты своего гонорара не получали.

Долгое время мы с этой проблемой не сталкивались, но и у нас в опыте появился проект, оплату за который мы получили лишь частично, сделав работу полностью, – расскажем сегодня про него.

Компания, о которой пойдёт речь, обратилась к нам с запросом на изменения... практически всего: «Нам нужно повысить операционную эффективность, увеличить продажи, построить эффективный маркетинг, спроектировать оптимальную бизнес-модель и структуру компании, оптимизировать расходы, перейти с экстенсивного на интенсивный путь развития, выявить способы достижения целей по развитию на ближайшие три года...».

Учитывая количество стоящих перед компанией задач, мы договорились с собственником бизнеса, которая одновременно им и управляла, о том, что начать работу целесообразно с организационной диагностики, которая определит приоритеты и последовательность решения задач. Как элемент диагностики, мы предложили Заказчику отразить текущую бизнес-модель, чтобы мы могли зафиксировать точку старта и посчитать рентабельность её бизнеса до начала изменений и после реализации проекта.

Завершив организационную диагностику, стало понятно, что в компании присутствуют признаки двух парадигм: власти и управления. Первое лицо в большей степени демонстрировала властный подход, тогда как значительная часть команды и сотрудников озвучивали запрос на развитие системы управления. Ключевая проблема и её следствия были связаны с чрезмерной включенностью собственника в процессы компании. Эффективность её работы определяла общую эффективность бизнеса, а управленческая команда безмолвно выполняла поручения

Шефа. Сама же собственница работала практически круглосуточно и жаловалась на здоровье и нехватку сил. Компании предстояла огромная работа по изменению и выстраиванию системы управления, а её руководителю предстоял непростой выбор: ещё больше усиливать власть, находя в себе новые ресурсы и энергию, или всё-таки выстраивать систему. Для нас, консультантов, при текущем росте бизнеса Клиента ответ был очевиден, но для нашего Заказчика этот выбор был очень нелёгким.

В итоге мы заключили договор на второй проект. Этот проект предполагал три этапа работ. На первом этапе мы формулировали целевую и стратегическую определённую и разрабатывали сценарии на будущие периоды, обусловленные целями компании, её внутренними возможностями и факторами внешней среды. Вторым этапом проекта была посвящена разработке ключевых инструментов управления: матрицы организационной ответственности, структуры компании, генеральных функций подразделений, профилей компетенций сотрудников и т.п. Третьим этапом предполагалось внедрение инструментов управления в жизнь организации.

Учитывая, что управленческая команда была пассивной, нам предстояло вовлечь её в процесс изменения ещё более активно, чем мы обычно это делаем при реализации проектов. Мы работали с каждым руководителем отдельно и с командой в целом. Со временем все руководители влились в процесс и активно участвовали в создании будущего своей компании. Компания менялась на глазах, улучшались её результаты, что отражалось на рентабельности бизнеса, который мы периодически отслеживали, настроив управленческую отчётность в логике бизнес-модели. Нам оставался этап передачи результатов и определение степени нашего участия на этапе внедрения. К этому моменту с компанией мы работали практически год.

Отправив все результаты и заказав билеты, мы начали готовиться к командировке по завершению второго этапа. Мы были очень воодушевлены результатами работы и придумывали разные способы, как сделать очную часть максимально результативной для клиента. Сначала мы даже не заметили, что на несколько писем Заказчик нам не ответил, списав это на загруженность в конце года. Но потом мы поняли, что наш клиент... пропал и не выходит на связь. Мы сделали несколько попыток связаться с руководителями подразделений, но они ссылались на занятость и пытались как можно скорее закончить разговор. Это было крайне странно и совсем не похоже на то общение, которое сложилось у нас в процессе работы. Более того, подходил срок нашей командировки, и нам необходимо было понимать, что Заказчик нас ждёт и готов к закрытию второго этапа и переходу к внедрению результатов.

Время шло, а контакта так и не было. Мы сдали билеты. В какой-то момент мы смогли дозвониться до собственника компании, с которой у нас состоялся интересный разговор. Она сказала нам, что очной части закрытия проекта не будет, во внедрении результатов компания уже не нуждается, а вторую часть работы оплачивать она не собирается, поскольку «почти всю работу делала её команда». «Если хотите – идите, конечно, в суд, но вам придётся приезжать к нам, а это расходы – нужны они вам?», - добавила она. Дополнительные расходы нам были действительно не нужны, но ещё меньше мы хотели так завершить наше сотрудничество. Мы пытались понять, что не устроило Заказчика в наших

результатах, но так и не получили содержательных комментариев. Руководитель просто в одностороннем порядке решила, что работа стоит меньше.

Мы долго думали, как поступить в этом случае, ведь мы не сталкивались раньше с таким кейсом. Некоторые коллеги говорили нам о том, что целесообразно идти в суд, но в конце концов мы решили, что мы консультанты, а не коллекторы. Можно потерять деньги, но не потерять лицо. И мы оставили это решение на совести нашего клиента.

Через полгода она снова с нами связалась, сказав, что компания вновь нуждается в наших услугах, а она готова пересмотреть результат и выплатить всю сумму договора при успешной реализации третьего этапа, который всё-таки оказался нужен компании. Но в этот раз мы отказались от сотрудничества по этическим причинам. У денег есть цена.

P.S. Сегодня, 24 ноября – Всемирный день отказа от покупок. Дорогие руководители, консалтинг – это не покупка, а инвестиция в развитие компании! Откажитесь от чрезмерного потребления - вкладывайтесь в развитие. С праздником!

#ВУС #вредныйуправленческийсовет