

Информационный меморандум по итогам семинара 25 июня 2009г.
Сергей Шевченко «Кризис управления и управленцев. Переходный этап»
из цикла «Профессия: консультант по управлению»

В семинаре приняли участие:

1. Вахин Андрей – директор ООО «Экспертно-консультационная и тренинговая Группа»,
2. Чумикова Елена – сотрудник ООО «Экспертно-консультационная и тренинговая Группа»,
3. Кукушкина Светлана – независимый консультант,
4. Егоров Василий – член НГПК, Консультационная компания "СПЛАН"
5. Конак Елена – IMI Consulting, Международный НИИ проблем управления
6. Чукина Лидия – генеральный директор НГПК
7. Фоломеева-Вдовина Светлана – руководитель Клуба НГПК,
8. Кравченко Игорь – член НГПК, директор Земской гимназии,
9. Соболев Игорь Геннадьевич – сотрудник Земской гимназии,
10. Инфанов Александр Петрович – сотрудник Земской гимназии.

На семинаре обсуждались следующие вопросы:

- I. Адекватность ранее использованных подходов к управлению бизнесами в современных условиях.
- II. Эффективность (или неэффективность) организации обучения практикующих управленцев и консультантов по управлению на переходном этапе.
- III. Проблемная задолженность клиентов перед консультантами по управлению как новая реальная угроза.

По I-му вопросу были получены следующие суждения:

Чукина Лидия

1. Тенденции спроса на консалтинг
 - отраслевой, территориальный аспект;
 - компактный продукт,
 - спрос на экспертное консультирование,
 - индивидуальное консультирование: разрыв между потенциальным спросом и актуализированной потребностью.
2. Самоопределение консультанта:
 - 2.1. перепозиционирование вслед за запросами клиентов;
 - 2.2. привлечение и сотрудничество в рамках бизнес-проектов со специалистами смежных областей: в первую очередь, коучами.
 - 2.3. возрастание роли взаимного обучения и совместной разработки новых продуктов

Шевченко Сергей

Наиболее важным по первому блоку обсуждаемых вопросов считаю:
– необходимость интеграции традиционных методов управленческого консалтинга с подходами по индивидуальному консультированию 1-х лиц бизнеса клиентов.

Инфанов А.П.

«Адекватность ранее использованных подходов к сегодняшнему кризисному положению»
Резюме:

- 1) некоторые подходы, ранее применявшиеся, сейчас перестают быть востребованными. Например, стратегические разработки сейчас для клиентов не интересны, они смещаются к ситуационному реагированию.
- 2) Сейчас популярна отраслевая направленность.
- 3) Сейчас клиенты ориентированы на выдачу им конкретных рекомендаций в ущерб процессу выработки этих рекомендаций вместе с консультантом.
- 4) Разрыв между объективной потребностью в улучшении психо-эмоционального состояния и отторжение предложений, оцениваемых как «иррациональные» (например, личностный рост).
- 5) Индивидуальный консалтинг сейчас более предпочтителен.

Чумикова Елена

Ситуационное управление вместо стратегического планирования. Экспресс диагностика вместо Орг. диагностики.

KPI – в современных условиях все больше и чаще отторгается клиентами.

Сегодня клиент хочет «быстро» и по существу (конкретные рецепты).

Кукушкина Светлана

Для определения адекватности – неадекватности используемых форм работы консультанту необходимо быть (методологом) специалистом не только в области управления.

- 1) Иметь знания и в других областях (смежных, либо специфических, знать отрасль)
- 2) Иметь опыт управления – приветствуется
- 3) Иметь жизненный опыт
 - Это помогает /способствует быть адекватным в решении вопросов.

Егоров Василий

1. Определение стрессового состояния, в котором находятся управленцы, и формирование адекватных предложений со стороны консультантов по управлению:

- степень готовности (вменяемости клиента)
- актуализация проблем клиентов
- формирование кооперации (пример, привлечь коуча) в ситуации, когда своих компетенций не хватает
- формирование взаимных баз данных партнеров

2. Быстрые продукты должны быть направлены на повышение эффективности процессов

– консалтинговый продукт учитывает первое и второе.

3. Трансформация консультационной этики и выход на новые виды деятельности – вхождение в бизнес клиента в качестве партнера.

Соболев И.Г.

Консультант по управлению найдет себе работу в условиях кризиса, путем поиска источников финансирования и инновационных проектов, требующих внедрения.

Конак Елена

Интересны общие тенденции, влияющие на управление. Уже приходится сталкиваться с владельцами бизнесов, которые очень грамотно и серьезно подходят к управлению и требуют очень грамотных консультантов.

Из возможных решений очень перспективна работа со старыми клиентами в новых условиях.

Всегда выигрывают инновационные проекты.

Обсуждение интересно тем, что дает возможность проанализировать свои возможности.

Вахин Андрей

- Маркетинговые и позиционирующие мероприятия в адрес клиентов о профессии консультанта
- Поиск инструментов/методов снятия противоречия в запросе клиента: на быстрые правильные экспертные решения при существенной динамике и неопределенности их ситуаций
- Правильное/адекватное самопозиционирование самих консультантов
- Объединение усилий консультантов в работе с клиентами – создание консультативных команд с различным предметным опытом
- Перманентное повышение квалификации, поиск и разрешение противоречий в профессиональной роли консультанта

Фоломеева-Вдовина Светлана

Изменение среды:

Кризис изменил социально-экономическое положение в государстве, переведя его из уже отчасти сформированного стабильного в шоковое, предполагая в ближайшем будущем взрыв новых форм жесткой конкуренции.

Изменение среды диктует изменения в консультантах, поиск новых инструментов:

Невозможность сегодня говорить с бизнесом о долгосрочных программах и стратегиях их развития. Клиент требует жестких сиюминутных решений.

В этой связи,

Задача 1

Суметь предложить клиентам емкие точечные решения, которые позволят им остаться сегодня на плаву (да, в этом случае решения чаще всего будут находиться в области отраслевых знаний). Отвоевать «свою» часть нового рынка.

Задача 2

Вывести клиента на понимание необходимости закладывания «дельты» развития. Предлагаемая консультантом система решений должна быть открытой, полагая застраханный выбор стратегической линии бизнеса.

Ниже в таблице приводится группировка суждений участников по четырем направлениям, которые выявляются предварительным анализом.

| Объединение консалтинговых подходов, с акцентов на индивидуальные консультации | Предложение быстрых, профильных консалтинговых решений, реально эффективных для клиентов | Совместная работа над смыслами, которые определяют стратегические посткризисные траектории клиентов и консультантов | Ориентир на инновации в консалтинге, технологиях, бизнесе |
|--|--|---|---|
| Л. Чукина | | | |
| - привлечение и сотрудничество в рамках бизнес-проектов со специалистами смежных областей: в первую очередь, коучами | - отраслевой, территориальный аспект; - компактный продукт, - спрос на экспертное консультирование | - индивидуально консультирование: разрыв между потенциальным спросом и актуализированной потребностью - перепозиционирование вслед за запросами клиентов | - возрастание роли взаимного обучения и совместной разработки новых продуктов |
| С. Шевченко | | | |
| - необходимость интеграции традиционных методов управленческого консалтинга с | | | |

| Объединение консалтинговых подходов, с акцентов на индивидуальные консультации | Предложение быстрых, профильных консалтинговых решений, реально эффективных для клиентов | Совместная работа над смыслами, которые определяют стратегические посткризисные траектории клиентов и консультантов | Ориентир на инновации в консалтинге, технологиях, бизнесе |
|---|--|---|---|
| подходами по индивидуальному консультированию 1-х лиц бизнеса клиентов | | | |
| А.Инфанов | | | |
| - Индивидуальный консалтинг сейчас более предпочтителен | - Некоторые подходы, ранее применявшиеся, сейчас перестают быть востребованными. Например, стратегические разработки сейчас для клиентов не интересны, они смещаются к ситуационному реагированию - Сейчас популярна отраслевая направленность - Сейчас клиенты ориентированы на выдачу им конкретных рекомендаций в ущерб процессу выработки этих рекомендаций вместе с консультантом | - Некоторые подходы, ранее применявшиеся, сейчас перестают быть востребованными. Например, стратегические разработки сейчас для клиентов не интересны, они смещаются к ситуационному реагированию *) - Разрыв между объективной потребностью в улучшении психо-эмоционального состояния и отторжение предложений, оцениваемых как «иррациональные» (например, личностный рост) | |
| Е.Чумикова | | | |
| | - Ситуационное управление вместо стратегического планирования. Экспресс диагностика вместо Орг. диагностики - Сегодня клиент хочет «быстро» и по существу (конкретные рецепты) | КРІ – в современных условиях все больше и чаще отторгается клиентами | |
| С.Кукушкина | | | |
| - Для определения адекватности – н/адекватности используемых форм работы консультанту необходимо быть (методологом) специалистом не только в области управления | - Консультанту надо иметь знания и в других областях (смежных, либо специфических, знать отрасль) - Иметь опыт управления – приветствуется | - Консультанту надо иметь жизненный опыт | - Для определения адекватности – н/адекватности используемых форм работы консультанту необходимо быть (методологом) специалистом не только в области управления |

*) Суждения, которые можно отнести к разным направлениям – в таблице дублируются.

| Объединение консалтинговых подходов, с акцентов на индивидуальные консультации | Предложение быстрых, профильных консалтинговых решений, реально эффективных для клиентов | Совместная работа над смыслами, которые определяют стратегические посткризисные траектории клиентов и консультантов | Ориентир на инновации в консалтинге, технологиях, бизнесе |
|---|--|---|--|
| В.Егоров | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - формирование кооперации (пример, привлечь коуча) в ситуации, когда своих компетенций не хватает - формирование взаимных баз данных партнеров | <p>Быстрые продукты должны быть направлены на повышение эффективности процессов</p> <p>– консалтинговый продукт учитывает первое и второе</p> | <p>Определение стрессового состояния, в котором находятся управленцы, и формирование адекватных предложений со стороны консультантов по управлению:</p> <ul style="list-style-type: none"> - степень готовности (вменяемости клиента) - актуализация проблем клиентов | <p>Трансформация консультационной этики и выход на новые виды деятельности – вхождение в бизнес клиента в качестве партнера</p> |
| И.Соболев | | | |
| | | | <p>Консультант по управлению найдет себе работу в условиях кризиса, путем поиска источников финансирования и инновационных проектов, требующих внедрения</p> |
| Е.Конак | | | |
| | | <p>Интересны общие тенденции, влияющие на управление. Уже приходится сталкиваться с владельцами бизнесов, которые очень грамотно и серьезно подходят к управлению и требуют очень грамотных консультантов</p> <p>- Из возможных решений очень перспективны работа со старыми клиентами в новых условиях</p> | <p>- Всегда выигрывают инновационные проекты</p> |
| А.Вахин | | | |
| <p>- Объединение усилий консультантов в работе с клиентами – создание консультативных команд с различным предметным опытом</p> | <p>- Поиск инструментов / методов снятия противоречия в запросе клиента: на быстрые правильные экспертные решения при существенной динамике и неопределенности их ситуаций</p> | <p>- Поиск инструментов / методов снятия противоречия в запросе клиента: на быстрые правильные экспертные решения при существенной динамике и неопределенности их ситуаций</p> <p>- Маркетинговые и позиционирующие</p> | <p>- Перманентное повышение квалификации, поиск и разрешение противоречий в профессиональной роли консультанта</p> |

| Объединение консалтинговых подходов, с акцентов на индивидуальные консультации | Предложение быстрых, профильных консалтинговых решений, реально эффективных для клиентов | Совместная работа над смыслами, которые определяют стратегические посткризисные траектории клиентов и консультантов | Ориентир на инновации в консалтинге, технологиях, бизнесе |
|--|--|--|--|
| | | мероприятия в адрес клиентов о профессии консультанта - Правильное / адекватное самопозиционирование самих консультантов | |
| С.Фоломеева-Вдовина | | | |
| | Невозможность сегодня говорить с бизнесом о долгосрочных программах и стратегиях их развития. Клиент требует жестких сиюминутных решений Задача 1 Суметь предложить клиентам емкие точечные решения, которые позволят им остаться сегодня на плаву (да, в этом случае решения чаще всего будут находиться в области отраслевых знаний). Отвоевать «свою» часть нового рынка | Задача 2 Вывести клиента на понимание необходимости закладывания «дельты» развития. Предлагаемая консультантом система решений должна быть открытой, полагая завтрашний выбор стратегической линии бизнеса. | Изменение среды. Кризис предполагает в ближайшем будущем взрыв новых форм жесткой конкуренции. Изменение среды диктует изменения в консультантах, поиск новых инструментов |

По II-му вопросу были получены следующие суждения:

Предложены следующие методы работы:

- 1) развитие сознания клиентов,
- 2) закрепление навыков взаимодействия,
- 3) перенос акцента обучения на первых лиц,
- 4) обучение навыкам взаимодействия через делание,
- 5) Case-метод (с защитами...),
- 6) Внутреннее наставничество,
- 7) Внешнее индивидуальное обучение,
- 8) Персонафицированный подход к составлению программы обучения.

По III-му вопросу были получены следующие суждения:

I. Одним из вариантов решения проблемы задолженности клиентов перед консультантами может быть участие/вхождения вторых в бизнес первых. Данные предложения по вхождению в бизнес возникали и ранее на предыдущих этапах развития в 90-х, 2000-х годах. Основными причинами этому являются систематические неплатежи, связанные с кризисными явлениями в экономике и возникновение очередной волны передела собственности в России, которая в значительной степени является следствием кризиса. Возможны несколько вариантов компенсации задолженности клиента через допуск в бизнес консультанта:

1. В качестве партнера, с приобретением пакета акций/долей (от 10% до 49%), которые позволят оказывать влияние на принятие решения совета директоров. Доход консультанта – дивиденды и рост стоимости долей;
2. В качестве управленца, отвечающего за профильное для себя направление деятельности (на временной основе, к примеру, до момента получения полной компенсации задолженности). Доход консультанта – повышенные оклад и бонусы за выполняемую работу;
3. Совмещение первого и второго варианта. Схожей схемой является участие консультанта в бизнесе клиента в качестве независимого директора.

Все варианты вхождения в бизнес понижают риски клиента и повышают риски консультанта.

Клиент:

- получает дополнительный мотивированный управленческий ресурс в виде опытного консультанта;
- вхождение консалтинга в бизнес повышает его привлекательность перед другими инвесторами/кредиторами.

Консультант:

- не смотря на вхождение в бизнес, не будет допущен до рычагов влияния из-за сопротивления других участников;
- обременение бизнеса может оказаться чрезмерным для получения компенсаций в обозримом будущем.

Вместе с тем, при благоприятных обстоятельствах вхождение консультанта в бизнес возможно, в том числе и с учетом существующих этических норм консалтинга.

Наиболее реалистичным выглядит вхождение в бизнес на начальном этапе его развития (стадия start up).

II. Другим вариантом решения проблемы задолженности клиентов перед консультантами может быть формирование консультационным сообществом коллективных форм воздействия на недобросовестных клиентов.

1. Формирование общей базы данных черных списков недобросовестных клиентов (по аналогии со списками неплательщиков кредитов в банковской системе)
2. Распространение негативной информации о недобросовестных клиентах в профильных СМИ и других масс-медиа.

Схемы страхования договоров консультационных услуг, факторинга, внесение аккредитивов клиентами в некую общую биржевую структуру были определены участниками семинара как малоэффективные и во многом малореальные.

НГПК и НИСКУ всех благодарит за активное участие на семинаре!