Рынок консалтинговых услуг глазами клиентов и консультантов

Аннотация

В результате анализа 20 глубинных интервью были выявлены как общие, так и специфические мнения об особенностях консультационного рынка России в период от начала 2000-х годов до весны 2014 года. Данное исследование продолжает систематический мониторинг консультационного рынка России, осуществляемый Национальной Гильдией Профессиональных Консультантов совместно с компанией «СПЛАН» [6, 7], стартовавший в 2000 году.

***Ключевые слова**:* консалтинг, управленческое консультирование, рынок консалтинговых услуг, консультант-клиентские отношения

Луговая Анастасия Викторовна
студентка социологического факультета, Российский государственный гуманитарный университет, г. Москва

Чукина Лидия Валентиновна
генеральный директор Национальной Гильдии Профессиональных Консультантов, г. Москва

Шевченко Сергей Григорьевич
Генеральный директор Консультационной группы «СПЛАН», г. Москва

В ходе исследования авторы установили, что сфера деятельности консультанта на рынке консалтинговых услуг весьма широка. Каждый консультант-респондент, выступающий в роли эксперта, специализируется по многим направлениям, решая большое количество вопросов, связанных с оказанием помощи организациям. Поэтому на вопрос: «А чем вы непосредственно занимаетесь?» (согласно данным авторского исследования) встречались такие ответы респондентов: «Да всем, чем угодно. Начиная от постановки менеджмента и кончая разработкой стратегии, миссии, ценностей, целей» [1].

Экспертная оценка рынка консалтинговых услуг

По роду своей профессиональной деятельности консультанту приходится решать большое количество проблем. Зачастую респондентам было трудно выявить проблемы, с которыми к ним

обращаются чаще всего. По данным исследования среди ответов респондентов встречались такие: «Это дистанцирование от управления, потеря ориентиров управленческих» [1]. Два респондента ответили, что к консультанту обращаются в ситуации неопределенности, например: «Вы знаете, у клиента возникают ситуации, которые я называю «повышенная неопределенность». Ситуации повышенной неопределенности – это когда предыдущие способы решения тех задач, которые стояли перед данным бизнесом или у данного клиента, исчерпаны» [1]. Таким образом, подтвердилось мнение о том, что консультантам приходится ориентироваться на запросы клиента и решать те неопределенные проблемы, с которыми к нему обращаются.

Также в рамках исследования авторы выясняли, какие организации обращаются за консалтинговыми услугами. В ходе исследования удалось установить, что консалтинг востребован во многих сферах экономики. Консультанты отметили, что работают с малым, средним и крупным бизнесом. Что касается государственного и частного секторов, то преобладает все-таки частный сектор. Некоторые респонденты заявляли, что не работают с государственным сектором вообще, т.к. работа с данным сектором сопровождается большим количеством проблем.

Перед авторами стояла задача выявить наиболее востребованные формы консалтинговых услуг. Можно выделить несколько особенностей. Согласно результатам авторского исследования, уже не так востребованы долгосрочные программы: «...я думаю, что долгосрочные, обучающие консалтинговые программы будут пользоваться меньшим спросом. Просто из-за своей а) громоздкости и б) дорогой стоимости» [1]. Наоборот, популярны короткие проекты под решение конкретных задач. Что касается непосредственно форм консалтинга, то тут стоит отметить, что очень популярна такая услуга, как коучинг, индивидуальное консультирование. Остается популярным стратегическое развитие. Набирает популярность такая форма, как обучающий консалтинг.

В ходе исследования авторы выяснили, какие каналы коммуникации между заказчиком и клиентом

часто, обращаясь к консультанту, заказчик выдвигает ожидания, которые являются нереалистичными

ожидания клиентов при обращении к консультантам сводятся к одному – ожидание помощи со стороны консультанта

обычно используются. Оказалось, что на первом месте стоят личные рекомендации. Зачастую имя консультанта говорит само за себя. О массовой рекламе в консалтинге говорить не приходится, это считается дурным тоном. На втором месте публикации в профессиональных изданиях. Кроме того, каналом коммуникации является участие в различных конференциях, профессиональных «тусовках». В последнее время популярным каналом становится активность консультантов в Интернет.

Следующим этапом исследования было изучение ожиданий клиента и возможных результатов деятельности консультанта. Здесь взгляды консультантов в некоторой степени расходятся. Это обусловлено тем, что каждый консультант обладает неким набором специфических методов работы. В целом стоит отметить, что зачастую, обращаясь к консультанту, заказчик выдвигает ожидания, которые являются нереалистичными.

Результаты авторского исследования позволили выделить три группы клиентов, и соответствующие ожидания. «Первая группа клиентов, которая обращается к консультанту как, условно говоря, к логарифмической линейке... И поэтому ожидает от него конкретных, внятных, совершенно понятных результатов... Второй тип клиентов – это те, которые рассматривают консультанта как интеллектуально-методическое сопровождение. Самое главное, что клиент ожидает от консультанта помощи как бы каждодневной, по жизни... Третий тип клиента заинтересован в получении формальных документов» [1].

Очень часто заказчику бывает трудно сформулировать свои проблемы, требования и ожидаемые результаты. Поэтому консультант старается предоставить некоторые гарантии клиенту и обезопасить от необоснованных претензий со стороны заказчика. Несколько респондентов отмечали, что работают, разбивая проект на несколько частей с целью его контроля и поэтапной оценки.

Что касается реальных результатов, то практически все респонденты отмечают, что ожидаемые и реальные результаты могут не совпадать. Это не всегда плохо, очень часто консультант обращает внимание клиента на проблемные области, или

сам заказчик меняет свои приоритеты. Результаты исследования свидетельствуют о том, что «... очень мало проектов, когда хотели одно и получили это же, потому что, по мере решения проблемы, еще какие-то проблемы и факторы выявляются» [1].

Кроме того, респонденты отвечали на вопрос о том, что для них является результатом работы. Практически все респонденты отмечали удовлетворенность клиента, также встречались следующие ответы: реальные результаты, личный опыт для консультанта, прибыль клиента, повторные обращения.

Для достижения поставленной цели необходимо было выяснить, какие проблемы возникают у консультанта при оказании консалтинговых услуг. В ходе исследования выяснилось, что в ходе выполнения работы у консультанта может возникнуть большое количество проблем.

Согласно авторскому исследованию, половина респондентов отметили в качестве проблемы консультанта сопротивление изменениям со стороны организации клиента: «Сопротивление со стороны ключевых сотрудников организации, которые не хотят изменений, которые знают, что в результате изменений на них будет за ту же зарплату падать большая нагрузка либо они будут получать меньше денег» [1].

Результаты интервью с консультантами позволил выделить такую проблему, как изменение запроса клиента: «Меняется запрос клиента, клиент же живой человек. Часто, не доводя дело до конца, человек понимает, что сейчас более приоритетно другое» [1]. Среди проблем также упоминались следующие: «технологическая оснащенность клиента не соответствует тем предложениям и тем решениям, которые они с консультантом выработали, и тем целям, которые для себя поставили» [1]. Встречалась проблема, связанная с неплатежеспособностью клиента. Некоторые респонденты в качестве проблемы выдвигали недостаток правового поля, в таком случае консультант не может ничего исправить и вынужден подстраиваться под обстоятельства.

И, наконец, в ходе исследования изучались мнения респондентов относительно спроса на консалтинговые услуги и будущих перспектив для

заказчики стараются обезопасить себя от негативных последствий, нанимая проверенных консультантов, обладающих хорошей репутацией и рекомендациями

российского консалтинга в целом. Респонденты оценивали востребованность консалтинговых услуг на сегодняшний день. Два респондента ответили, что консалтинговые услуги не востребованы. Большинство респондентов отметили, что на сегодняшний день консалтинговые услуги востребованы, и причин для этого достаточно много. По данным авторского исследования, самая главная причина востребованности консультантов – это потребность в знаниях: «Сейчас много собственников поняли, что без знаний в области менеджмента, экономики и управления и консультирования в целом вести бизнес очень тяжело» [1].

Практически все респонденты говорили об экономическом кризисе и его последствиях для консалтинга. Всего один респондент заявил о том, что на сегодняшний день рынок консалтинга далек от насыщения, поэтому объективно оценить спрос на консалтинг невозможно. Это обусловлено многими причинами: *во-первых*, негативным отношением к консультантам, которое сложилось в России благодаря непрофессионалам, которые в свое время испортили рынок консалтинговых услуг. *Во-вторых*, недостаточно знаний и представлений о том, что такое консалтинг и как его можно использовать в своей организации. И, наконец, недостаточное количество профессиональных консультантов также влияет на развитие рынка консалтинговых услуг.

По мнению авторов, консалтинг все-таки востребован, консультант-профессионал ценится очень высоко, грамотно оказанные консалтинговые услуги только способствуют формированию позитивного облика консалтинга в целом.

Важным этапом исследования было изучение мнений респондентов относительно будущих перспектив для консалтинга. Некоторые респонденты отмечали наличие негативных сценариев, связанных с кризисом в экономике.

Безусловно, консалтинг ждут тяжелые времена, но все-таки его нельзя оценивать только негативно. По результатам интервью, многие респонденты оценивают кризис консалтинга как своего рода очищение: «...из него будут вымываться те люди и те компании, которые недостаточно конкурентны...» [1]. Позитивные моменты консалтинга также

главная сложность в работе связана с недопониманием

связаны с увеличением потребности в консультантах со стороны государства и участием в крупных инфраструктурных проектах.

Консалтинговые услуги в представлении клиентов

респонденты отмечают рост профессионализма консультантов

На следующем этапе исследования ставилась задача выявления мнений заказчиков относительно состояния рынка консалтинговых услуг.

В рамках исследования выяснялось, с какими проблемами клиенты обращаются к консультантам. Результаты авторского исследования свидетельствуют о том, что респонденты в целом охарактеризовали проблемы, как «те вопросы, которые мы не можем решить сами» [2]. Согласно ответам клиентов, обращаются к консультантам в ситуациях, «связанных, наверное, с появлением в компании каких-то новых задач, которые раньше решать не приходилось» [2].

Следующим этапом было выявление наиболее предпочтительных форм работы консультантов. По данному вопросу мнения респондентов различаются. Это можно объяснить спецификой бизнеса, в котором работал тот или иной респондент. Некоторые респонденты предпочитают длительные либо периодические, но не разовые обращения. Многие респонденты отмечали, что используют несколько форм работы консультантов. Практически все отмечали в качестве формы работы консультанта индивидуальное консультирование.

Авторы исследования изучали основные каналы коммуникации между заказчиком и консультантом. На первом месте оказались личные связи, знакомства и «сарафанное радио». Профессиональные связи клиентов также играют большую роль. Для поиска консультантов используется Интернет, различные деловые сообщества, социальные сети.

Важным этапом исследования было определение основных критериев отбора консультантов. В первую очередь, в качестве критериев отмечались профессионализм и компетентность. Согласно авторскому исследованию, большое значение при отборе консультанта имеют рекомендации: «Я так думаю, если идет вопрос о серьезном деле, то в 90% случаях – это рекомендации» [2]. Кроме того,

в качестве критерия отбора респонденты отмечали опыт консультанта. Личные ощущения клиента также могут сыграть роль при выборе консультанта. Таким образом, можно говорить о том, что к выбору консультантов клиенты подходят очень тщательно. Это объясняется тем, что неквалифицированный консультант, привлеченный к работе в организацию, приводит к потере ресурсов и может нанести вред ее работе.

Для создания полной картины рынка консалтинговых услуг глазами клиентов авторы выясняли ожидания заказчиков и реальные результаты, полученные в ходе консультирования. Ожидания клиентов при обращении к консультантам сводятся к одному ожиданию помощи со стороны консультанта. Результаты исследования позволяют говорить о том, что клиенты ждут от консультантов решения каких-либо задач: «ожидания, что компания или человек выявит риски, сможет их сформулировать, сможет предложить какой-то способ решения» [2]. Но сами клиенты отмечают, что иногда к консультантам выдвигаются требования, далекие от реальности: «Владельцы часто ожидают, что кто-то совершит чудо. Они чего-то не умеют и даже не знают, как, но есть какие-то волшебники, которые придут, объяснят им» [2].

В ходе исследования клиенты оценивали в целом полученные результаты от работы с консультантами. Согласно данным авторского исследования, результат работы консультанта может не соответствовать ожидаемым результатам заказчика, в данной ситуации возможно несколько вариантов: «Вариант номер раз, когда результаты превосходят ожидания, что бывало не часто, но случалось. Когда результата просто не было по независящим от консультанта причинам. И вариант, когда хуже, чем ожидалось» [2]. В целом ответы респондентов говорят о том, что у клиентов нет полной уверенности в результатах деятельности консультанта, именно поэтому заказчики стараются обезопасить себя от негативных последствий, нанимая проверенных консультантов, обладающих соответствующей репутацией и рекомендациями.

большинство респондентов готовы обращаться к консультантам по мере возникновения проблем

Следующей задачей авторов исследования было выяснение трудностей, которые возникают у клиентов при работе с консультантами. Результаты

исследования говорят о том, что главная сложность в работе связана с недопониманием: «Мы говорим об одном, как мне кажется, но потом оказывается, говорим на разных языках, потому что изначально цели разные и результат непредсказуем» [2]. Кроме того, авторы исследования установили, что многие респонденты отметили в качестве главной трудности этап формулирования задач: «Трудности, в основном, возникают при формулировке основной проблемы, задачи. Как правило, задача, которая лежит на поверхности, вернее, проблема, которая лежит на поверхности, это следствие, и надо найти первопричину» [2]. В качестве трудностей респонденты отмечали особенности работы самих консультантов.

Важным этапом в работе было изучение мнений клиентов относительно изменения рынка консалтинговых услуг [7]. Мнения клиентов по данному вопросу разделились. Часть респондентов считает, что консалтинг как отрасль не меняется, другие, наоборот, пришли к мнению, что в консалтинге происходят значительные изменения. Респонденты, которые отмечают изменения в консалтинге, связывают это с несколькими факторами. В первую очередь, это изменения в технологиях работы. Кроме того, респонденты отмечают рост профессионализма консультантов. Полученные данные позволяют говорить о том, что консалтинг все-таки трансформируется, происходят серьезные изменения, появляются новые формы, направления.

Наконец, последней задачей исследования была оценка степени востребованности консалтинговых услуг в клиентской среде. Полученные результаты показывают, что работа консультантов на сегодняшний день востребована. Большинство респондентов готовы обращаться к консультантам по мере возникновения проблем.

Мнения консультантов и клиентов о консалтинговых услугах

Сравнительный анализ мнений сведен в *таблицу*, в которой представлены сходные мнения консультантов и клиентов, а также единичные высказывания.

Сравнительный анализ показал, что, несмотря на большое количество схожих суждений, во мнени-

несмотря на большое количество схожих суждений, во мнениях консультантов и клиентов все же есть существенные различия

Таблица

Сравнительный анализ мнений консультантов и клиентов

Признак	Консультанты	Клиенты	Обращение к консультантам
Проблемы	«сама организация не может решить»; «ситуации повышенной неопределенности»	«которую не могу решить»; «в которых у меня нет знаний»	Проблемы, которые организация не может решить собственными силами
	«я не доволен управлением в своей организации, помогите ее оптимизировать»	«связано с отношениями внутри организации» «проблемы, связанные с персоналом»	Проблемы, связанные с управлением в организации
	«обращаются за аутсорсингом в рамках проектов»	«решение, которое будет очень дорого стоить»	Проблемы в рамках конкретных проектов
	«целеполагание, т.е. определение целей, проверка их на соответствие действительности»	«проблемы, связанные, наверное, с появлением в компании каких-то новых задач»	Стратегические проблемы
Формат работы	«это одна или несколько консультаций»; «индивидуальные консультации на темы бизнеса»	«личные консультации»; «индивидуальные консультации»	Личные консультации
	«кратковременные консалтинговые продукты»	«решение конкретных точечных задач»	Короткие проекты
	«сопровождение проектов»	«сопровождение проектов»	Сопровождение проектов
	«длительное развитие»	«длительные либо периодические, но не разовые обращения»	Длительное развитие
	«коучинг»	«коучинг»	Коучинг
	«тренинги»; «корпоративные тренинги»	«тренинги»; «командные тим-билдинги»	Тренинги
	«обучающий консалтинг»	«стратегические сессии»	Обучение в ходе консультирования
Каналы коммуника-ции	«личные связи и рекомендации»; «личные рекомендации»	«через знакомых» «найду по коллегам, знакомым, по каким-то рекомендациям»; «рекомендации других консультантов»	Личные рекомендации
	«в основном в сети Интернет»	«по Интернету»	Интернет
	«сарафанное радио»	«сарафанное радио»	Сарафанное радио
	«существуют ассоциации, гильдии»	«член Национальной Гильдии Профессиональных Консультантов»	Участие в ассоциациях
	«экспертные интервью, публикации в профильных журналах	«читаю журналы»	Деловая литература
	выступления на конференциях	«участвую в профессиональных мероприятиях»	Конференции

Продолжение таблицы

1	2	3	4
Ожидания, результаты	«заказчик всегда хочет, чтобы все проблемы были решены в кратчайшие сроки с минимальными затратами»; «первый тип конкретные, совершенно понятные результаты»	«мероприятие, которое мы отработали, даст возможность выйти на повышение эффекта»	Ожидания конкретного результата
Реальные результаты	«ожидание какой-то поддержки»	« ожидаю, что он мне поможет»; «жду ответов на те вопросы, которые я не нашел в книжке или Интернете»	Ожидание помощи
	«ждет «чуда»; «чуда ждет, чтобы было не так, как хочется, а стало так, как хочется»	«ожидаю максимального результата»	Ожидание «сверх» помощи
	«очень мало проектов, когда хотели одно и получили это же»; «ожидаемые результаты отличаются от получившихся»	«результаты превосходят ожидания»; «результата просто не было по независящим от консультанта причинам»; «когда хуже, чем ожидалось»	Реальные результаты могут не соответствовать ожидаемым
	«недопонимание между клиентом и консультантом»; «неумение общаться с заказчиком»	«некоторое недопонимание»	Недопониманием между клиентом и консультантом
	«приоритеты заказчика могут резко поменяться»	«непонимание целей»; «при формулировке основной проблемы, задачи»	Трудности, возникающие при определении целей и задач
	«организационная проблема – отсутствие дисциплины»; «сопротивление изменениям со стороны клиента»	«непонимание методологии консультирования»; «неадекватность»	Обучающее взаимодействие с руководством
	«неплатежеспособность клиента»; «технологическая оснащенность клиента»		

ях консультантов и клиентов все же есть существенные различия.

В ходе исследования было важным выявить мнения консультантов и самих клиентов относительно проблем, которые требуют помощи со стороны консультанта. Сравнив данные двух исследуемых групп, можно сказать о том, что, используя разные терминологии, консультанты и клиенты говорят об одном и том же. Главную группу проблем, реше-

ние которых требует помощи консультанта по управлению, можно охарактеризовать как проблемы, которые организация не может решить собственными силами.

Формат работы, предлагаемый консультантами, в большинстве случаев соответствует запросам клиентов.

Схожие мнения демонстрируют консультанты и клиенты при оценке основных каналов коммуникации.

Основной момент, связанный с расхождением представлений консультантов и клиентов, заключается в ожиданиях самих клиентов. С одной стороны, мнения консультантов и клиентов похожи в том, что обе изучаемые группы выделили ожидания помощи, а также конкретного результата. С другой стороны, консультанты отмечают, что зачастую клиенты выдвигают слишком завышенные требования, ожидают «чуда». Это объясняется тем, что не существует четких границ работы консультанта, поэтому ожидания клиентов часто не соответствуют видам и формам работы консультантов.

Несмотря на различия в оценке ожиданий, которые выдвигают клиенты, результаты консультирования сами консультанты и заказчики оценивают практически одинаково. В ходе исследования удалось установить, что результаты работы консультанта не всегда могут соответствовать заявленным в начале. Возможно несколько сценариев, как позитивных, так и негативных, которые описывают как сами консультанты, так и клиенты.

При оценке трудностей, возникающих в ходе консультирования, во мнениях консультантов и клиентов существуют как сходства, так и различия. Обе исследуемые группы выделили такую трудность, как недопонимание между заказчиком и консультантом. Кроме того возникают трудности при определении целей и задач работы консультанта. Далее возникают существенные различия. Для консультанта большой проблемой, связанной непосредственно с его деятельностью, является сопротивление организации изменениям. Кроме того, консультанты отмечают такие проблемы, как неплатежеспособность клиентов. Клиенты, в свою очередь, главную проблему связывают с технологией работы консультанта. Получившиеся резуль-

используя разные терминологии, консультанты и клиенты говорят об одном и том же

услуг глазами консультантов

таты свидетельствуют о том, что процесс взаимодействия между консультантом и клиентом сложен и сопровождается многими трудностями.

Очень важным пунктом исследования было выявление степени востребованности консалтинговых услуг. Получившиеся результаты свидетельствуют о том, что клиенты более позитивно оценивают спрос на консалтинговые услуги. По их мнению, на сегодняшний день консалтинг востребован, опрошенные клиенты периодически обращаются за помощью консультантов и в будущем планируют также прибегать к консалтинговым услугам. Консультанты менее оптимистичны в данном вопросе, они предлагают несколько вариантов развития событий на рынке консалтинговых услуг, в том числе и негативных.

консультанты отмечают, что зачастую клиенты выдвигают слишком завышенные требования, ожидают «чуда»

Выводы

Основываясь на изученном материале, можно сформулировать несколько рекомендаций, касающихся оптимизации взаимодействия между консультантом и клиентом.

1. Ответственность за результат должна быть двусторонней, как клиента, так и консультанта.
2. Сбор и анализ данных также должен осуществляются клиентом и консультантом совместно.
3. Партнерство между консультантом и клиентом может продолжаться благодаря усилиям по достижению взаимопонимания и постоянному уточнению соответствия между ожиданиями клиента и возможностями консультанта.
4. Установление взаимной ответственности в пределах предоставленных ресурсов должно определяться в процессе диалога о подходящих ролях клиента и консультанта.

Источники

1. Авторское исследование. Результаты интервью с консультантами.
2. Авторское исследование. Результаты интервью с клиентами.
3. Дудченко В.С. Абсолютный консультант, или секреты успешного консультирования. – М.: КватроПринт, 2004. – 240 с.
4. Курбатова О.В. Развитие рынка консалтинговых услуг: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 80 с.

5. Пригожин А.И. Новые тенденции в управленческом консультировании // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 114–120.
6. Чукина Л.В. Результаты исследования консультационного рынка России. Год 2003 // Экономика и жизнь, 2004. – № 7.
7. Шайхлисламов В.А. Особенности развития рынка маркетинговых консалтинговых услуг в России // Российское предпринимательство. – 2012. – № 24 (222). – с. 98–102.
8. Шевченко С.Г. В зоне турбулентности. Российские консультационные компании в условиях глобального кризиса. – М.: Ваш полиграфический партнер, 2010. – 192 с.

pn

Anastasia V. Lugovaya
Student, Department of Sociology,
Russian State University for the Humanities, Moscow
Lidia V. Chukina
Director General, National Guild of Professional Consultants, Moscow
Sergey G. Shevchenko
Director General, Consulting Group «SPLAN,» Moscow

Consulting services market as viewed by clients and consultants

Abstract

An analysis of 20 in-depth interviews revealed both general and specific opinions on the special aspects of the consulting market in Russia in the period from the beginning of the 2000s until the spring of 2014. This study continues the systematic monitoring of the consulting market in Russia carried out by the National Guild of Professional Consultants in collaboration with «SPLAN» [6, 7] launched in 2000.

Keywords: consulting, management consulting, consulting services market, consultant-client relationship