доц. д-р Мариана Кирилова Янева

ОСНОВИ НА КОНСУЛТИНГА В ТУРИЗМА

София, 2010 г.

Учебникът „Основи на консултинга в туризма” е отговор на необходимостта в съвременния икономически живот консултингът да бъде разглеждан като значим икономически ресурс за решаването на редица управленски проблеми чрез външна намеса в туристическите предприятия. Предназначен е за студентите обучавани по туристически специалности, както и за консултанти – индустриални специалисти в областта на туризма.

В него е обобщен личният консултантски опит на автора в областта, както и бизнес практиките на успешни компании.

Университет за Национално и световно стопанство, Факултет „Икономика на инфраструктурата”, Катедра „Икономика на туризма”

Публикува се с решение на катедра „Икономика на туризма”, протокол № 181/28.06.2010 г.

ОСНОВИ НА КОНСУЛТИНГА В ТУРИЗМА

© доц. д-р Мариана Кирилова Янева, автор, 2010

ISBN: 978-954-323-780-7
Издателство „Авангард Прима”

София, 2010

Съдържание

УВОД..... 5

ГЛАВА ПЪРВА
СЪДЪРЖАТЕЛНИ АСПЕКТИ НА КОНСУЛТАНТСКАТА ДЕЙНОСТ 6
1.1. Продукт на консултирането 6
1.2. Тенденции в управленското консултиране 30
1.3. Организационна структура на фирма за управленско консултиране 38

ГЛАВА ВТОРА
РАЗВИТИЕ НА УПРАВЛЕНСКОТО КОНСУЛТИРАНЕ 60
2.1. Управленското консултиране в Северна Америка 60
2.2. Управленското консултиране в Европа 79
2.3. Управленското консултиране в България 84
2.4. Приложение на управленското консултиране в туризма 94

ГЛАВА ТРЕТА
УПРАВЛЕНИЕ НА КОНСУЛТАНТСКАТА ДЕЙНОСТ 116
3.1. Икономика на консултантската фирма.....116
3.2. Маркетинг и организация на продажбите при консултантски проекти.....125
3.3. Събиране и анализ на информацията по възложен консултантски проект.....140

ЧЕТВЪРТА ГЛАВА
КОНСУЛТАНТСКИ ПРОЕКТ 167
4.1. Изпълнение на консултантски проект 167
4.2. Създаване на промени в организацията клиент въз основа на реализиран консултантски проект 194
4.3. Съставяне на отчет въз основа на изготвен консултантски проект.....208
4.4. Сътрудничеството между консултанта и клиента в процеса на консултирането 215

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 234

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА.....ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 239

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 240

УВОД

С растежа на българската икономика постепенно се развива и един напълно нов пазар - този на консултантските услуги. Използването на консултантски услуги в туристическите предприятия придобива все по-голямо значение, вследствие на приоритетното място, което се отрежда на отрасъла туризъм в българската икономика. Същевременно проблемите на туристическите предприятия и на консултантската помощ за тях не са изследвани достатъчно в теоретичен и практически аспект в България.

Един от проблемите в българския туризъм е ограничеността на квалифицирани кадри, недостатъчните знания и умения, особено управленски. До голяма степен този проблем с липсата на определени управленски компетенции може да бъде разрешен с използването на външни консултантски услуги.

Консултантската роля в генерирането и въвеждането на нови идеи и нови продукти не би трябвало да се подценява. В процеса на адаптация към променящата се среда, в частност във време на финансови сътресения, организациите са отворени към нови идеи от консултантски услуги. Без съмнение този факт отчасти обяснява модната вълна заляла сектора през последните години.

Глава Първа

СЪДЪРЖАТЕЛНИ АСПЕКТИ НА КОНСУЛТАНТСКАТА ДЕЙНОСТ

1.1. Продукт на консултирането

Според утвърдилото се вече определение, **консултантската дейност** е вид услуга, предоставяна на онези физически или юридически лица, упражняващи делова, административна или гражданска дейност, от квалифицирано лице или лица за определяне и изследване на проблеми, свързани с политиката, организацията, методите, функционирането (респективно интересите, намеренията и поведението на гражданите) на фирмите, даване на препоръки за предприемане на подходящи действия, както и конкретна помощ за практическото приложение на тези препоръки.

Самите **консултанти** предоставят специализирани съвети, необходими при възникването на нови проблеми или възможности, изискващи умения и опит, непритежавани в необходимата степен от съответното лице или организация и обхващащи лични, обществени или делови ангажименти на клиента.

Консултант е професионалният експерт в определени области, предлагащ непредубедено помощта, мнението и съветите си срещу определена такса. Тази помощ, мнение и съвети се предлагат изключително в интерес на клиента и могат да представляват предоставяне на информация, оценка,

анализ, препоръки и мерки за тяхното приложение.[1]

По определение на **Института по Управленско консултиране в САЩ, консултантът е независим и квалифициран човек, който предоставя професионални услуги на частни, държавни и други предприятия, чрез:**

- определяне и изследване на проблемите, свързани с фирмената стратегия, политика, потребители, организация, процедури и методи;
- формулиране на препоръки за подходящи действия, чрез фактическо проучване и анализ, изискващи по-широко участие на мениджърите и предприятието като цяло;
- обсъждане и определяне на най-подходящия начин на действие;
- осигуряване съдействие на клиента, където е необходимо за изпълнение на препоръките.

Това определение съдържа редица **ключови думи**, които разгледани по отделно дават подробна информация за **функциите** на консултанта:

- **независим** – лишен от преднамерени интереси и способен да придобие обективна представа за силните и слабите страни на организацията;
- **квалифициран** – въз основата на опит, образование или някакви други средства, консултантът трябва да бъде квалифициран да осъществи предоставената му задача;
- **диагностик**– консултантът трябва да притежава възприетивни и аналитични умения, необходими за идентифицирането и изолирането на проблемите;

---

[1] *Димов, О., Н. Хитов.* Въведение в консултантския бизнес. РАЦИО-90.

- **изследовател** – подпомагани от независимият си статус и нареждането да проучват, консултантите обикновено са способни по-добре да изследват проблема, отколкото вътрешните изследователи;
- **препоръчване** – резултатът от повечето консултантски назначения е представянето на препоръки, който отразяват заключенията от изследването и знанията и вещината на консултанта;
- **изпълнение** – повечето консултантски назначения отиват отвъд осигуряването на отчети и препоръки - те включват консултанта в изпълнението на тези препоръки;
- **действие** – все по-често консултантите биват молени да заемат по-смела роля, като работят заедно с мениджърския екип на клиента, понякога за периоди от няколко месеци и дори години.[2]

Обикновено консултантът работи в тясно сътрудничество със служителите на клиента, но може също да използва и свои служители, сътрудници, както и други консултанти по споразумение, в зависимост от поетите по конкретния проект или договор задължения.

Консултантът не е служител, а независима страна по договор, понякога е представител на консултантска група или партньор във фирма, но по-често е самостоятелен. Той обикновено се ангажира по изпълнението на краткосрочни или дългосрочни договорни задачи, като му се заплаща на час, на ден, при изпълнението на проект или при други договорени условия.

Необходимо е да се анализира ролята на

---

[2] *Wilson, J.* Successful Consultancy in a Week. Department HS institute of management, 1999.

„консултанта” - универсален термин за всеки професионалист, който оказва помощ на други, обикновено срещу хонорар. При такова определение, може да се представят консултанти, действащи в почти всички сфери: консултантите по графичен дизайн, модните, кариерните консултанти са сред по-известните роли, но има и други консултанти, които са съветници в университети, туристически агенти и дори посредници при продажба на недвижими имоти.

Какво точно правят консултантите по управление? От техните многобройни отговорности, може би най-често срещаните са **идентифицирането, диагностицирането** и **разрешаването на бизнес проблеми**. Компания, която преживява сериозен спад в приходите може да наеме фирма за управленско консултиране, която да разработи стратегия за обръщане на тази тенденция. Обратно, компания, която се радва на светкавичен възход и невероятно високи приходи може да се обърне към експерти, за да намери начин да запази успешното си развитие. Консултантите имат съществен принос за бъдещето развитие на компанията, въпреки че въпросите, с които се занимават понякога са положителни, а понякога отрицателни. Те се назначават, за да предскажат тези проблеми и да помогнат на организацията да придобие контрол върху дейността си.

В добавка към работата им като лекари на бизнеса, консултантите често изпълняват многобройни други роли: (1) действат в качеството си на експерти в дадената сфера, дейност или бизнес ситуация; (2) действат като независима, трета страна за потвърждаване на концепция или аргумент; (3) потвърждават хипотеза или гледна точка чрез

изготвянето на изчерпателен анализ; (4) действат като медиатори при разрешаване на конфликт; (5) учат организациите как да вземат решения; (6) улесняват дискусиите, за да преобразуват информацията в познание и много други. Консултантите по управление се привличат с цел да премахнат неопределеността, възникваща на различни стадии от процеса на подготовка, вземане и реализация на отговорни управленски решения.[3]

Всяка година нови консултантски фирми, предлагащи уникални дейности, отварят врати и продължават да разширяват обхвата на професията. Между 1995 г. и 2000 г. търсенето на консултанти по управление, измерено в получени постъпления общо за целия свят, се увеличава от 51 милярда щатски долара на повече от 114 милярда щатски долара.

Какво продават консултантските фирми, за да постигнат такива високи приходи? **Основният продукт е интелектуалният капитал** на техните консултанти: бързи и проницателни умове, бизнес с недвижима собственост, разработване на организационни стратегии и способност за управляване на взаимоотношенията с другите. Така **консултантският продукт всъщност е услуга**, която има огромен ценностен потенциал за постигане на значителна промяна. Консултантите не могат да гарантират определен резултат вследствие на работа си. Те могат само да предложат най-добрата си препоръка за постигане на успех, да са подготвени да реагират на неочаквани промени и пречки и да си взаимодействат в тясно сътрудничество със своите клиенти при разработването на стратегия за постигане

---

[3] Янева, М. И кол., Основи на туризма, част 2, шеста глава, Управленското консултиране в туризма, УНСС, УИ „Стопанство", София, 2007, с.248

на поставената цел. Така крайният изход от консултантската услуга е по-скоро цел, а не сигурен резултат. Ефективността на консултанта е толкова добра, колкото е интелектуалният капитал на целия екип.

Но когато всички фирми твърдят, че притежават най-умните и проницателни умове, как организацията да знае, кои да избере? Консултантските фирми разбират тази дилема и се опитват да привлекат клиенти чрез ясно обособяване на техния интелектуален капитал посредством **запазените стратегически концепции** като някои от най-известните са представени в Таблица 1.1.

Таблица 1.1. Избор на консултантска концепция

Концепция	Година	Консултант	Организация
Портфолио анализ	1976	Henderson	The Boston Consulting Group
Петте сили	1980	Porter	Monitor Company/ Harvard
Анализ на ценностната верига	1985	Porter	Monitor Company/ Harvard
Основни компетенции	1990	Hamel & Prahalad	Harvard/Michigan/ Strategos
Запазване на клиенти	1990	Reichheld	Bain & Company
Редуциране на цикличното време	1990	Stalk	The Boston Consulting Group
Масово изработване по поръчка	1992	Pine	Strategic Horizons/Diamond/ Technology Partners
Реинженеринг/ Модернизиране	1993	Hammer & Champy	CSC
Ценностен анализ на акционерите/ икономическа	1993	Stewart	Stern Stewart

добавена стойност			
Придвижване на стойността	1996	Slywotsky	Mercer Mangement Consulting (Corporate Decisions, Inc.)
Нето на стойността	1996	Branderburger & Nalebuff	Harvard and Yale
Зона на печалбата	1998	Slywotsky & Morrison	Mercer Management Consulting

Източник: *The Global Management Consulting Marketplace: Key Data, Forecasts & Trends, 2001 Edition, Kennedy Information Research Group.*

Докато някои концепции се фокусират върху растежа и се опитват да помогнат на организациите да увеличат приходите и пазарния дял, други се концентрират върху инициативи за намаляване на разходите, за да помогнат на организациите да се предпазят от загуби. По отношение на растежа, най-новите стратегии включват „Зона на печалба" на Mercer Management Consulting и „Инженерингът на стойността" на Booz Allen & Hamilton.

За оценка динамиката на конкуренцията в сферата с цел идентифициране на атрактивна пазарна ниша Monitor Company рекламираше „Петте сили" на Michael E. Porter, а The Boston Consulting Group предложи Матрица „нарастване – пазарен дял", сега известна с употребата си като инструмент на стратегията за създаване на портфолио.

Основополагащата идея в **модела „Петте сили"** е, че структурата на всяка индустрия/отрасъл се основава на устойчивостта и силата на нейните пет конкурентни фактора – заплаха от навлизане на нови конкуренти, конкуренция между настоящи конкуренти, заплаха от продукти-заместители, потребители и доставчици. Значимостта и влиянието на всяка от петте сили в модела са различни. Те са

функция от двете детерминанти - **тип на отрасъла** (класически, високотехнологичен и др.) и **зрялост на отрасъла** (възраст на отрасъла, бариери за навлизане, брой компании в отрасъла, доходност и др.). Моделът не поставя ограничения относно размерите и потенциала на анализирания отрасъл, както и относно вида на съответния пазар (външен или вътрешен).

Портфолио анализът е един от най-добрите методи за стратегическо маркетингово планиране и представлява обоснована база за разпределяне на ресурсите между различните продукти и пазари. Чрез него се определят приоритетите за инвестиране в зависимост от потенциала за растеж и рентабилност, в резултат на дадената позиция, създават се условия за балансиране на тези средства и по-ефективното им използване. Портфолио анализът предоставя също така възможност нагледно да се представят предполагаемите „премествания" – разширяване, навлизане или напускане на един или друг пазар.

От гледна точка намаляване на разходите, компанията CSC Index постигна невероятен успех чрез промотирането на „**Реинженеринга**" и бе последван от доста други фирми, предлагащи подобни продукти под различни имена. Според Michael Hammer реинженерингът представлява фундаментално преосмисляне и радикално препроектиране на стопанските процеси за постигане на резки, скокообразни подобрения на решаващите показатели, характеризиращи дейността на предприятието. Има се предвид икономията на ресурси, подобряването на качеството, ускоряването на темпа на нарастване на печалбите и т.н.[4]

---

[4] Рибов, М. И кол., Реинженеринг и управление на риска в туризма, издателство „Нова звезда", София, 2004г., с.147

След като консултирането по принцип е считано за „задкулисна" професионална услуга, то рядко получава широко разпространение в пресата освен може би в бизнес публикациите. И тъй като повечето консултантски дейности включват неприятни или не бляскави въпроси (т.е. свиване на дейността), компании, които преминат през такива негативни промени, не искат техните консултанти да обсъждат проектите в пресата. Всъщност, много организации пазят списъка с консултантски фирми, с които работят, в тайна. Някои от тях обаче могат да спечелят от активното публикуване на изпълнени консултантски споразумения, особено ако акционерите на организацията (инвеститори, клиенти, служители) биха реагирали позитивно на сериозна инвестиция (вкл. назначаването на консултанти по управление).

Все още обаче повечето консултантски фирми не са известни. Фирмите, които са най-известни обикновено са най-големите в бранша и често се цитират в бизнес медиите. В Таблица 1.2 са посочени най-добрите 10 фирми, класирани по приходи за 1999 г. Accenture (преди позната като Andersen Consulting) е най-голямата консултантска фирма в света, следвана от PricewaterhouseCoopers. Но тези фирми са само част от буквално хилядите консултантски фирми, които формират сферата.

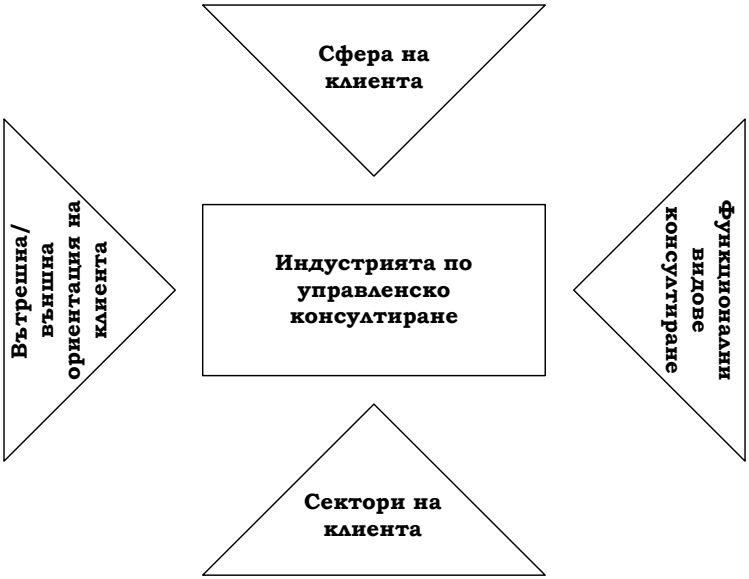
Таблица 1.2. Най-големите фирми за управленско консултиране по приходи за 1999 г.

Фирма	Приходи за 1999 г. (милиони щатски долара)	Фирма	Приходи за 1999 г. (милиони щатски долара)
Accenture	7 514	KPMG Consulting	3 500
Pricewaterhause	7 170	Cap Gemini	3 161

Coopers			
Deloitte Consulting	5 050	McKinsey & Company	2 900
Ernst & Young*	4 050	Mercer Management Consulting	1 950
Computer Sciences Corporation (CSC)	3 640	Andersen	1 400

* **Бележка:** *Ernst & Young и Cap Gemini се сляха през 2000 г. Предишното име на Andersen бе Arthur Andersen.*
Източник: *The Global Management Consulting Marketplace: Key Data, Forecasts & Trends, 2001 Edition, Kennedy Information Research Group.*

Както е показано във Фиг. 1.1, фирмите в сферата на консултирането могат да бъдат разграничени според четири основни признака: (1) сфери на консултиране, (2) извършвани служебни видове консултиране, (3) секторите, от които се привличат клиенти (частен, държавен, нестопански) и (4) привързаността на фирмата към клиентите й (външни или вътрешни сектори за корпоративно стратегическо планиране).



Фиг. 1.1. Сегментиране на консултантската сфера

Първо, консултантските фирми могат да бъдат разделени в зависимост от **областите, които обслужват.** Въпреки, че някои фирми нарочно специализират в определен отрасъл, други работят с фирми от различни индустрии, но се фокусират върху по-малко на брой предприятия. Например, First Manhattan Consulting Group традиционно се е определила като консултантска фирма за финасови услуги, форкусирана върху банките, застрахователните компании, издателите на кредитни карти, кредито-заемателите, брокерските къщи и т.н. Други фирми, като McKinsey & Company и The Boston Consulting Group непрекъснато имат споразумения с клиенти за извършване на

финансови услуги, но не се ограничават до една сфера - финансовите услуги са само една от специализациите на компанията.

Насочените към един бранш фирми са по-малки и не толкова известни за бизнеса и консултантската общност в сравнение с фирмите, които избират обслужването на няколко сфери. Напоследък, много от най-добре специализираните фирми са погълнати от по-големи такива или за да се обедини делът на консултантския пазар в определена област, или за да се ускори навлизането в нова сфера. IBM Consulting, например, погълна водещата консултантска фирма в здравеопазването - The Wilkerson Group (TWG) - през 1995 г. като средство за бързо и адекватно навлизане в областта на консултирането в здравеопазването. В резултат на това клиентите на TWG, станаха клиенти и на IBM.

Вторият метод за разграничаване на консултантските фирми е като се вземе предвид служебната практика или **вида работа, който се извършва**. Въпреки че различните организации определят дейностите си по различен начин, най-честно срещаните включват изработване на корпоративна стратегия, продуктова стратегия, управление на операциите, разработване на стратегия за информационна технология и въвеждане на системи. Фирмите с функционални практики обикновено искат да сключат споразумения, които да обхващат всички области, тъй като компании в коренно различни сфери се сблъскват с много сходни проблеми. Например, **дейността по изготвяне на корпоративната стратегия засяга управлението на почти всяка организация или институция.**

В Таблица 1.3. са представени водещите

консултантски фирми, специализирали в следните **четири обширни практически области**: *стратегия, информационна технология, управление на операциите и човешки ресурси.* Тези четири категории са само част от списъка, включващ голямо разнообразие от сфери на консултантска практика и всяка категория може от своя страна да бъде разделена, ако се използва по-детайлизиран подход (т.е. информационната технология може да бъде разделена например на системна интеграция, развитие на уебсайт, възлагане на поръчки на външни лица в технологичната сфера). Списъкът с 10 фирми, които се появяват в рамките на всяка категория отново е само частичен - тези фирми са избрани, тъй като получават съществени приходи от практическата си сфера на дейност.

Третият метод за разграничаване на фирмите е в зависимост от **секторите, от които се привличат клиенти: частен, държавен или нестопански**. Една голяма част от фирмите са се фокусирали основно в частния сектор и получават основните си приходи от стопански корпорации. Това, което е изненадващо е, че много от същите тези големи фирми развиват сериозни дейности в нестопанската и държавна сфера и усилено търсят клиенти в общинските, държавните, националните и международните управления.

Фирмите, които извършват консултации в нестопански организации са доста по-малко на брой и обикновено по-малки от тези, действащи в който и да е от другите два сектора. Поради ограничените ресурси и определените дялове, нестопанските организации обикновено не могат да си позволят да плащат високите хонорари на консултантските

компании от частния сектор. В резултат на това, повечето от тези фирми могат да си позволят само няколко опитни консултанти, чието заплащане обикновено е по-ниско от това на колегите им в частния сектор.

Таблица 1.3. Водещи консултантски фирми по практическа сфера

Стратегия	Информационни технологии	Управление на операциите	Човешки ресурси
Accenture	Accenture	Accenture	Accenture
Arthur D. Little	American Management Systems	Andersen	Aon Consulting
AT Kearney	Cambridge Technology Partners (CTP)	AT Kearney	AT Kearney
Bain & Company	Cap Gemini Ernst & Young	Booz Allen & Hamilton	Buck Consultants
Booz Allen & Hamilton	Computer Sciences Corporation (CSC)	Cap Gemini Ernst & Young	The Hay Group
The Boston Consulting Group	Deloitte Consulting	Computer Sciences Corporation (CSC)	Hewitt Associates
McKinsey & Company	KPMG Consulting	Deloitte Consulting	Mercer Management Consulting
Mercer Management Consulting	Logica	KPMG Consulting	Pricewater house Coopers
Monitor Company	PricewaterhouseCoopers	McKinsey & Company	Towers Perrin
Roland Berger & Partners	Sema	Pricewaterhouse Coopers	Watson Wyatt Worldwide

Източник: *Biswas, S., Twitchell, D., Management Consulting: A Complete Guide to Industry, Chapter 1, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1999, 2002*

Трите разделения по индустрия, служебни

консултантски практики и сектор са обобщени в Таблица 1.4.

Таблица 1.4. Образец на разпределението по категории

Индустрия	Функция	Сектор
Комуникации	Корпоративна стратегия	Нестопански
Финансови услуги	Човешки ресурси	Частен
Здравеопазване	Информационни технологии	Държавен
Застраховане	Управление на операциите	
Производство	Реинженеринг/Модернизиране	
Медия и развлечения	Електронен бизнес (е-бизнес)	
Петрол и газ	Маркетингова стратегия	
Търговия на дребно	Сливания и придобивания	
Транспортиране	Управление на промените	

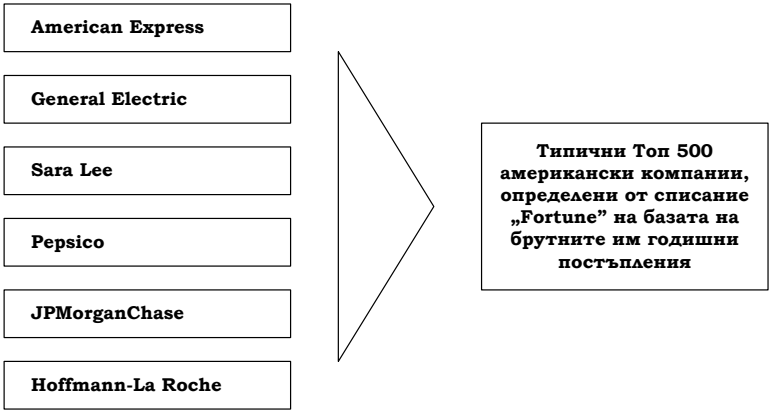
Източник: *Biswas, S., Twitchell, D., Management Consulting: A Complete Guide to Industry, Chapter 1, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1999, 2002*

Последното разделение на консултантската сфера се базира на **привързаността на консултантската практика към клиентите**: външна или вътрешна. Спрямо определената организацията практиките могат да бъдат или независими и външни, или зависими и вътрешни. Традиционно консултантите по управление се считат за независими, безпристрастни професионалисти, които се намират временно в организацията на хонорар и работещи по определен проект. Обаче, това обобщение изключва нарастващия кръг от вътрешни консултанти, които работят за корпоративното стратегическо планиране или групите за развитие на бизнеса. Фиг. 1.2 показва някои от големите

корпорации, които поддържат вътрешни консултантски групи и възнамеряват чрез инвестицията в тяхното наемане като служители на пълен работен ден, да намалят разходите за външни консултанти по управление и да задържат знанието, получено от вътрешните консултантски проекти. Много от тези групи работят в Топ 500 американски компании, определени от списание „Fortune" на базата на брутните им годишни постъпления, които също традиционно инвестират финансови средства най-много за външни консултанти по управление.

Обикновено, **вътрешните консултанти са постоянно назначени служители** в компанията, чиито роли са идентични с тези на външните. Тяхната работа има същия мащаб и обхват като този на външните консултанти и етапите на споразумението по проекта са същите. Вътрешните консултанти често заместват външните и се заемат с проекти, които преди са принадлежали само на външни фирми. С нарастването на вътрешните консултантски групи, нарастват и опитите им за назначаване на служители.

Големите вътрешни групи за корпоративно стратегическо планиране сега се съревновават за същите студенти и професионалисти като фирмите за външно управленско консултиране, които се опитват да спечелят конкурентната игра по набиране на персонал чрез обещаването на по-лесен начин на живот, както и на възможността за всекидневно взаимодействие с висшия мениджмънт на Топ 500 американски компании, определени от списание „Fortune" на базата на брутните им годишни постъпления.



Фиг. 1.2. Избрани компании с вътрешни консултантски групи

Откъде се появи индустрия с такъв светкавичен растеж и огромен интерес от страна на кандидатите? Как тя еволюира в един от най-актуалните пътища за развитие днес? Отговорът се намира в дефиницията на „консултанта по управление", дадена в началото. Дали ще извършват икономически анализ на пазара, създават нов бизнес или аргументират уволняването на 1000 служители, **консултантите по управление изпълняват фундаментална роля** - осигуряват професионална помощ обикновено срещу заплащане.

Съгласно тази дефиниция, консултантите най-вероятно са предлагали услугите си от възникването на човешката цивилизация. Всяко лице, което използва компетентността си или експертизата си, за да помогне на друг да разреши проблем, може да бъде смятан за ранен консултант. В този смисъл, някои американски колонисти могат да бъдат смятани за консултанти, тъй като често са разпространявали идеите и знанията си сред другите.

Benjamin Franklin например споделял своето познание за науката, политическата философия, журналистиката и дипломацията с другите при формирането на Филаделфийската библиотека, първата публична библиотека в Съединените Щати, която е създадена, за да донесе „полезно знание" на американците в колониите. И Thomas Jefferson, който е бил архитект, готвач и интелектуалец, е използвал уменията си като държавник, за да помогне при развитието на система за управление след Американската революция. На по-късен етап, по време на индустриалната революция, консултанти с бизнес и производствена проницателност са спомогнали за създаването и оптимизирането на поточните линии, построяването на магистрали и транспортни мрежи, стандартизирането на размера и формирането на често употребяваните продукти, за осигуряването на универсална съвместимост и т.н.

Но модерната консултантска фирма не е съществувала до средата на деветнадесети век. В таблица 1.5 са посочени данни за създаването на много известни фирми като например Foster Higgin, Sedgwik, Arthur D. Little през 1886 г. и други. Много от тези фирми са основани от членове на инженерните или финансови професии, които познават стойността на предлагането на професионални услуги на базата на заплащане на проекта. Ако проследим историята на някои от тези фирми, ще видим, че много от тях споделят общо наследство. През 1926 г. Andrew Thomas Kearney създава A.T.Kearney, за да осигури счетоводен и бюджетен контрол на корпорациите. През същата година, James O. McKinsey напуска държавна счетоводна фирма, за да създаде McKinsey & Company, консултантска организация, която първоначално се занимава с осигуряване на

управление и финансово съветване на старши корпоративни служители. По-късно консултантските фирми разширяват дейността си извън счетоводството и инженерството и започват да предлагат управленска експертиза.

Таблица 1.5. Дати на основаване на избрани фирми по управленско консултиране

Фирма	Година на основаване
Foster Higgins	1845
Sedgwik	1858
Arthur D. Little	1886
Arthur Andersen (сега Andersen)	1913
Booz Allen & Hamilton	1914
Buck Consultants	1916
A.T. Kearny (сега собственост на EDS)	1926
McKinsey & Company	1926
Towers Perrin	1934
Kurt Salmon Associates	1935
Hewitt Associates	1940
The Hay Group	1943
Watson Wyatt Worldwide	1946
Mercer Management Consulting	1959
The Boston Consulting Group (BCG)	1963
The Wilkerson Group (сега IBM Consulting)	1967
Roland Berger	1967
Cap Gemini Sogeti	1968
Index Group (сега CSC)	1969
American Management Systems (AMS)	1970
Bain & Company	1973
William M. Mercer	1975
Braxton Associates (сега Deloitte & Touche)	1977
Marakon Associates	1978

Фирма	Година на основаване
First Consulting Group	1980
Monitor Company	1983
Corporate Decisions, Inc. (сега Mercer Management Consulting)	1983
The LEK Partnership	1983
Computer Sciences Corporation (CSC)	1988
Cambridge Technology Partners (CTP)	1991
Sapient	1991
Answerthink	1997

Източник: *The Global Management Consulting Marketplace: Key Data, Forecasts & Trends, 2001 Edition, Kennedy Information Research Group. Информация за отделните фирми.*

Краят на миналия век стана свидетел на **стремглаво покачване на търсенето на консултантски услуги**. Както във всеки свободен пазар, където търсенето изпреварва предлагането, консултантският бранш даде либерална възможност за растеж на фирмите. И когато корпорации с широка географска дейност се свързаха с фирми като Arthur D. Little, McKinsey & Company и A.T. Kearney, нуждата от широкоразпространени регионални офиси насърчи консултантските фирми да се развиват в цялата страна.

Признатите счетоводни фирми като Andersen, PricewaterhouseCoopers, Deloitte & Touche, Ernst & Young и KPMG постигнаха значителен растеж в сферата чрез стартиране на собствени практики. Имайки дълбоки и дълготрайни отношения с Топ 1000 американски компании, определени от списание „Fortune" на базата на брутните им годишни постъпления, счетоводните фирми бяха в идеална позиция да предлагат консултантски услуги в

сферата на кръстосаните продажби и консултиране с цел постигане на „решения”. Тъй като счетоводните фирми имаха директен достъп до финансовата информация на клиентите си, те бяха в най-добрата позиции, за да разберат и развият стратегия за задоволяване на нуждите на тези компании.

Стратегията за постигане на върхови продажби проработи, катапултирайки счетоводните фирми в света на консултирането. Според приходите, Accenture сега е най-голямата в света консултантска фирма за управленско консултиране, отчитайки в световен мащаб през 1999 г. приходи в размер на 8.94 милиона щатски долара и персонал над 65 000 души. Всъщност всички консултантски компании от голямата петорка се намират в списъка на 10-те най-добри фирми по управленско консултиране по приходи и колективно отчитат близо 45% от постъпленията, генерирани от 50-те най-добри консултантски фирми. Днес, консултантските практики, започнати от големите пет счетоводни фирми продължават да нарастват с някои от най-високите стойности в индустрията. *Организациите са разширили съществено предлагането на услуги, обхващайки диапазона от стратегическото консултиране на високо ниво до по-оперативното прилагане на системите*. С по-голямо разнообразие на предлаганите консултации, те съумяха да привлекат по-широки и различни по естество клиентски бази и по-малко разчитат на връзките на счетоводните им практики за създаване на консултантски бизнес.

Но успехът на тези консултантски фирми не бе подминат от критики. Възникна възможност за счетоводните фирми доброволно да игнорират или

скриват финансови резултати на даден клиент, когато сестринската консултантска практика е заета да печели милиони чрез споразуменията си със същия клиент. През 2000 г., загриженост, породена от такъв сценарий подтикна Arthur Levitt, председател на Комисията по сигурността и обмена, да предложи ограничаване на отношенията, които тези фирми могат да имат с всеки клиент – да бъдат или само консултантски, или само счетоводни, но не и двете. Наскоро, някои организации отговориха на тази загриженост чрез доброволното отделяне на консултантските от счетоводните си практики. Счетоводната практика Arthur Andersen и консултантската практика Andersen Consulting, например, се разделиха през 1989 г. на два отделни бизнес сектора, които осигуряват отделни услуги. Въпреки че и двата сектора се отчитаха пред една и съща компания, всеки работеше независимо от другия. Но те имаха различия относно разпределението на парите и собствеността върху активите, което продължи до 1999 г., когато Andersen Consulting реши формално да се разграничи от споразумението и да стане независима компания. На 1 януари 2001 г., Andersen Consulting е преименувана на Accenture, за да избегне всякаква асоциация с името или обърквене с Arthur Andersen.

С бързата глобализация на бизнеса и увеличаването на компаниите, които произвеждат и след това продават продукти в други страните, **консултантските фирми започват да сключват международни споразумения**. За да се задоволят нуждите на мултинационалните компании, фирмите по управленско консултиране трябва да станат многонационални с офиси на други континенти. И

когато бизнеса в развиващите се икономики нарасне, следвайки дерегулацията и приватизацията, търсенето на западни и по-точно американски консултантски фирми също ще се увеличи. Дали чрез придобиването на местна консултантска практика или изпращането на екип от опитни консултанти, за да създадат нов офис, фирмите разбират, че се нуждаят от скала за измерване ефективността на конкуренцията за някои от най-изгодните споразумения. Не всички фирми по управленско консултиране имат глобални амбиции, но всички големи фирми смятат, че изследването на глобалните тенденции е предпоставка за успех.

От 1990 г. общите приходи в управленското консултиране са нараснали с повече от 10% на година и в някои фирми дори достигнаха 20 до 30% нарастваща стойност. Въпреки че споразуменията в частния сектор отчитат по-голямата част от растежа, някои консултантски фирми са направили съществени инвестиции в обслужването на публични и нестопански организации. През 1995 г. например, KPMG, Andersen Consulting (сега Accenture) и Coopers & Lybrand (сега PricewaterhouseCoopers) колективно спечелиха над 600 милиона щатски долара от клиенти от публичния сектор.

Въпреки че професията на консултанта привлича новоназначени лица, които търсят професионален статут и изключително големи заплати, *други три двигателя подчертават продължаващото разширяване на индустрията*. Първо, **консултантите по управление се търсят през всички икономически цикли**. По време на рецесия или икономическа нестабилност, те са необходими заради компетенциите си в областта на

модернизирането, намаляването на разходите и изготвянето на защитна стратегия. Обратно, по време на положително икономическо развитие, консултантите помагат на организациите да запазят или дори да увеличат приходите, да придобият допълнителен пазарен дял от по-слабите конкуренти и да се подготвят за започващите икономически тенденции. За разлика от почти всички други сфери, **управленското консултиране е сравнително добре защитено от икономическите цикли**.

Второ, *професията има нисък праг за започване, тъй като интелектуалният капитал е първоначално привнесен в продукта.* Основните материални разходи за започване на малка практика са за офис пространство, разходи за достъп до информацията и за комуникация, компютри и мрежи, телефонни системи и т.н. Всички други разходи като пътуване, хотели, храна, пътувания с кораб и за трети страни-подизпълнители - се възстановяват за сметка на клиентите. Въпреки че фирмите, които се стремят към придобиване на известна търговска марка, трябва да инвестират в маркетинг и продажби, много консултантски практики разчитат на репутацията си на изпълняващи задоволителна работа, за да привлекат клиенти.

Трето, консултантите по управление *имат привлекателни възможности за излизане от бранша.* Специалисти се търсят от много от организациите, които набират ръководни таланти. Корпорации, които са назначили консултантски фирми могат да искат да продължат отношенията с членове от консултантски екип като предлагат работа на пълно работно време на добрите експерти. Освен това повечето консултанти често са в контакт с лицата, които търсят кадри и

постоянно набират топ кандидати от сферата на консултирането за различни длъжности. Както повечето фирми, например McKinsey & Company се гордее с историята си на бивши назначения - бивши служители на McKinsey & Company могат да бъдат намерени в повечето, ако не и във всичките Топ 500 американски компании, определени от списание „Fortune" на базата на брутните им годишни постъпления, свързвайки корпоративна Америка в разширена паяжина. Много от най-уважаваните президенти на компании (CEOs - Chief Executive Officers) и председатели в света са обучени от McKinsey & Company, включително Chief Executive Officer (CEO) Harvey Golub от American Express, CEO Louis Gerstner младши от IBM, CEO Michael Jordan от Westinghouse Electric, CEO Gari DiCamillo от Polariod, CEO John Sawhill от The Nature Conservancy, CEO Leo Mullin от Delta Airlines и CEO Joachim Vogt от Hugo Boss AG, които са само някои от тях. С доказани и атрактивни възможност за стартиране, консултирането се превърна и се счита, че ще продължи да бъде естествен трамплин за млади професионалисти, които търсят бързо израстване в кариерата.

1.2. Тенденции в управленското консултиране

Идентифицирането на общи тенденции в индустрия, толкова разнообразна, колкото консултирането, е много трудно. Простите характеристики се прилагат трудно към индустрията като цяло, тъй като фирмите са се фокусирали в различни сфери, методологии и начини на живот.

Въпреки това, консултантските организации изглежда са идентифицирали и обръщат внимание на две движещи сили на промяна в бранша, едната от страна на предлагането, а другата от страна на търсенето. От страна на предлагането, желанието да се завладее допълнителен пазарен дял води до развитието на пълен спектър от консултантски услуги, от стратегии на високо ниво до детайлизирани системи, електронен бизнес (е-бизнес) и работа по въвеждането на технологии. От страна на търсенето, клиентите държат изключително отговорни фирмите за качеството на тяхната работа.

Консултантските фирми са наясно, че **ключът към поддържане на успеха е в разнообразяването**. Чрез разширяване на сферите на обслужване, чрез предлагането на услуги и достигането на географски региони, компаниите имат по-добра възможност да задоволят нуждите на клиентите си. Създава се също допълнителен интелектуален капитал и се помага на фирмите да получат по-голям дял от консултантския пай. Подходът за разнообразяване, който промени облика на консултирането е водещата сила, която е в основата на три тенденции: (1) съществено увеличение на фирмите, които се разрастват или сливат с други в търсене на нови дейности, (2) по-голямо интернационализиране на организациите, търсещи по-широк географски достъп, за да задоволят нуждите на мултинационалните компании и (3) въвеждането на информационните технологии и стратегическите практики в отделните фирми.

Първо, фирмите, които търсят разнообразие в услугите имат значително разгърнала се дейност по разрастване и сливане сред консултантските

практики. Но разрастването не гарантира успех. През 1989 г., например, McKinsey & Company придоби Information Consulting от Saatchi & Saatchi в опит да развие възможности за създаване на информационна технология. Резултатът бе класически случай на сблъсък между културите и очакваните предимства никога не се реализираха. Когато обаче придобиването е успешно, резултатът може да е огромна печалба и за двете страни. Например покупката на DiBianca-Berkman от CSC през 1995 г., доведе до развиването на нови дейности, които промениха управлението и го превърнаха в силна фирма за информационни технологии.

Второ, **необходимостта от диверсификация** насърчава фирмите да открият свои представителства в различни държави. За големите консултантски фирми вече е почти задължително да имат офиси по цял свят, за да продължат да бъдат конкурентоспособни в привличането на компании, които вече са или мултинационални, или се опитват да навлизат на нови пазари. Компании, които вече имат концентрирано присъствие в САЩ, Западна Европа и Азия, сега разширяват дейността си като се насочват към региони, в които има по-малко консултантски фирми, от които могат да избират (като например Централна Европа, Близкия Изток и Африка).

Трето, стремежът към диверсификация мотивира консултантските фирми да **интегрират услугите по информационни технологии с бизнес стратегии**. Повечето корпорации не са в състояние изцяло да се възползват от добавената стойност, която се предлага от бързо развиващите се

технологии и в резултат на това нарастващо изпитват нужда от помощта на консултанти в тази сфера. При това когато приключи един стратегически проект, следващите стъпки често включват работа със значими информационни системи, което изисква помощта на консултантите по информационни технологии да продължи. Начинът, по които информационните технологии бъдат внедрени от консултантската фирма при даден клиент и начинът, по които се използват води до конкурентни предимства. При ефективно използване, информационните технологии трансформират организацията, разширяват нейния достъп и възможности.[5] Това е валидно както за фирмите, в които консултантите по управление ще предлагат консултации по внедряване на информационни технологии, така и за самата консултантска фирма.

През 2000 г. приходите от бизнеса, свързан с информационните технологии по цял свят, както и със системното консултиране, възлизат на около 58 билиона щатски долара, като за 2005 г. тази сума достига около 112 билиона щатски долара. С по-бързото темпо на растеж в областта на консултантската индустрия (14.3% годишно както и през 2005 г.) **информационните технологии вече са атрактивна област за дейност за стратегическите консултанти**.

Втората фундаментална тенденция в консултантската индустрия е **увеличената отговорност на консултантските фирми** по отношение на предлаганите и доставяни от тях

---

[5] Рибов, М. И кол., Реинженеринг и управление на риска в туризма, издателство „Нова звезда”, София, 2004г., с.109.

услуги. *Тази тенденция е вследствие от нарастващото неудовлетворение от нивото на обслужване, както и от публично изложени възражения и оплаквания от страна на клиенти.*

Кариерата в консултирането може да бъде предизвикателство и печалба и освен това, може да е начин за бърза подготовка за широк обхват от алтернативни кариери. Базираният на проекта характер на консултантските споразумения, разнообразния опит и високото ниво на хората, с които се взаимодейства, работят за създаването на уникална учебна среда с изключително стръмна крива. Няма значение къде работи консултантът - в голяма или малка компания, за услуги или индустриален производител, стопанска или нестопанска организация - *успехът зависи от способността да се обмислят и разрешат проблеми и да се създават възможности.* Консултантът първо се научава да разрешава проблеми. Това е най-основната стъпка в процеса на развитие на способностите. Консултирането помага да се развият важни мисловни способности за разчленяване на проблеми, съставяне на хипотези, анализи на структурата и синтезиране на информацията за постигане на задълбоченост в оценката и взимане на решения. Консултантът трябва да се научи да се осланя на собствената си преценка и интуиция при вземането на решения. Не всичко може или трябва да бъде анализирано задълбочено.

Възможността за разпознаването на модели може да бъде инструментална при създаването на анализа и самочувствието за взимане на бързи решения и след това за реагиране на изгодни възможности. **Проекто-базираният характер на консултирането** осигурява

възможност да се наблюдават много различни видове проблеми в рамките на различните индустрии и функционален смисъл. Тази възможност е безценна и се случва по-често и на по-високо ниво в сферата на консултирането, отколкото в типичната корпоративна среда - особено в ранните етапи на кариерата.

Тъй като става по-опитен при разрешаването на бизнес проблеми, консултантът разбира, че някои от тях са толкова сложни, че клиентите му срещат трудности при тяхното възникване. Те търсят помощ и очакват да се изясни и структурира ясен и логичен подход за решаване на проблемите. Способността на консултанта да се справя с неяснотата е решаваща за успеха на организацията във всяка бизнес среда. Ако той не съумее да развие това умение, няма да бъде ефективен. Консултирането е подходяща среда за обучение относно справянето с неяснотата, тъй като всяко споразумение започва с лист хартия и често първата задача на консултанта е да помогне на клиента да разбере и отличи проблема.

Консултантите бързо разбират, че уменията им да разрешават проблеми са толкова добри, колкото са комуникационните им способности (т.е. способността да структурират логически аргумент, да дават ясни и кратки идеи, да накарат другите да видят алтернативните мнения или новите гледни точки). Ако експертът не може да изрази ясно своите идеи устно и/или в писмена форма, анализът му ще бъде маловажен. Успешните консултанти са способни да привлекат вниманието на клиентите си чрез убедителна комуникация и да ги насърчат да предприемат действия като им опишат новите възможности за успех.

Като се вземе предвид разнообразието от

личности, с които консултантът работи, тази професия предоставя много възможности за **практикуване на алтернативни комуникационни стилове**. По този начин консултантът разбира какво работи и какво не в различните ситуации. Консултантът се научава да съобразява стила си на комуникация с начина, по който лицата чуват и обработват информация и активно да управлява начина, по който взаимодейства с хората за постигане на желаните цели. Тъй като уменията са ценни във всяка работна среда, опитът на консултанта ще може да бъде предаден на голям обем от професионалисти извън консултирането.

Третото умение, което трябва да се усвои е способността да се ръководят другите. Доколкото има някои общи елементи при великите лидери - като способността да оказват влияние върху другите и да спечелват подкрепата им за своите идеи, да вярват в собствените си идеи и куража да ги устояват, да усещат нуждата от промяна и да постигат промяна - развитието на ръководен стил е много лично.

Консултирането осигурява богата среда за консултанта, за да може той/тя да формулира и експериментира със своя собствен управленски стил. Консултантът има възможност да общува с много важни лица в много клиентски организации. Може да наблюдава лидерите и да изгради свое собствено мнение относно това какво работи и какво не, когато става дума за управление на другите. Тъй като консултантите работят като членове на екип по споразумението, които се сменят с всеки проект, консултантът ще има разнообразни възможности да изпробва различни управленски стилове и да види, кое работи най-добре за него/нея.

Консултирането не осигурява всички умения, които се изискват за управление на последваща успешна кариера в тази сфера. *Три са основните умения, които са задължителни за по-нататъшния успех на консултанта*:

1. Стойността на фокуса. В консултантската среда, когато се събере група умни хора в една стая, винаги се получават три нови идеи. Обаче в организацията, създаването на нови идеи трябва да спре в даден момент и фирмата трябва да действа за постигането на целите си.

2. Важността на изпълнението. Не винаги най-умната идея печели на пазара, а тази, която е най-добре изпълнена. Изпълнителите трябва да осигурят такава ситуация, че решенията или идеите, които се генерират, да са във възможностите на организацията. Само тези идеи, които могат да бъдат реализирани - и то добре - ще произведат оптимални резултати.

3. Важността на отчетността. Когато се начертава стратегия или план за действие за постигане на желаната цел, мениджърите знаят, че ще бъдат държани отговорни за успеха или провала на техните усилия. Въпреки че те могат да назначат консултанти, за да им помогнат да развият този план за действие, *консултантите не отговарят за постигането на целта, за разлика от мениджърите*. Всеки ден, мениджърите трябва да взимат решения, които да балансират краткосрочното финансово изпълнение с дългосрочното обвързване за растеж. В много случаи, тези решения оказват влияние както на клиентите, така и на служителите, така че има важни и понякога необратими последствия от тези решения. Залозите са много по-високи за мениджъра, отколкото

за консултанта.

В консултирането, за успеха на консултанта е важна способността му да развива и води хората - да оказва влияние върху сделката с клиента и да осигури възможност на консултантската фирма да продължи да привлича, развива и задържа изключителни хора.

Несъмнено високата компетентност на консултанта в сферата му на дейност е надежден гарант за установяването на отлични консултационни отношения и постигането на високи резултати. Но това не е единственият фактор. Определено значение имат и такива параметри като възраст, длъжност и опит в работата на консултанта. Обаче най-добрите предпоставки за успешното сътрудничество възникват тогава, когато характеристиките на консултанта и ръководителя са относително на едно ниво по горепосочените параметри.[6]

1.3. Организационна структура на фирма за управленско консултиране

Въпреки голямото разнообразие на размер, брой офиси и извършена работа, във фирмите за управленско консултиране има тенденция да се следват **сходни модели на действие**. Повечето големи фирми имат организационна структура, която е представена на Фиг. 1.3:

(1) Поддържащ персонал, който работи в библиотеки, в отдел „Управление на човешките ресурси" и в производствени отдели;

(2) Изследователи-анализатори или сътрудници,

---

[6] Янева, М. и кол., Основи на туризма, част 2, УНСС, УИ „Стопанство", София, 2007, с.303.

които не са завършили висше образование;

(3) Консултанти, които най-често са дипломирани в сферата на бизнеса и имат предишен опит в сферата на консултирането;

(4) Старши консултанти, които имат от 2 до 3 години опит в консултирането;

(5) Мениджъри или лидери на отделни звена, които обикновено са започнали работа във фирмата като консултанти преди да бъдат повишени в йерархията и

(6) Съдружници, директори или вице-президенти, които също са започнали да работят във фирмата на по-ниска длъжност и са израстнали професионално.

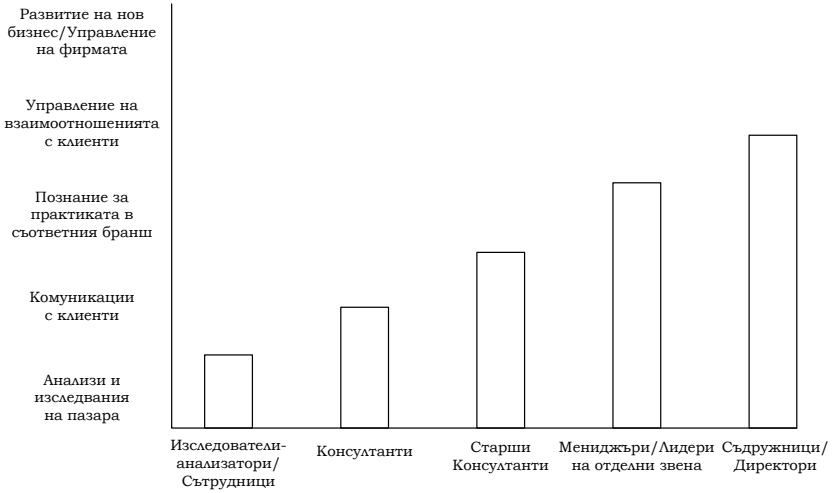
В зависимост от размера на фирмата, сложността на организационната структура се променя по отношение броя на различните управленски нива, специфичните длъжности и титли на работещите във фирмата.

Фиг. 1.3. Типична организационна структура на фирма за управленско консултиране

Консултантските фирми предпочитат да промотират служителите си вътре в организацията и поради това те определят признанието и наградите на своите най-добри служители според заслугите. Официалният преглед на извършената работа, който се прави обикновено два пъти в годината, има директно въздействие върху заплащането на консултанта и израстването му в кариерата. Характерно за **консултантските фирми** е, че те **оценяват своите служители, използвайки едни и същи критерии за развитие на уменията,** като например анализаторски умения, работа в екип,

ангажираност и упоритост, поемане на отговорност, презентационни умения, управление на времето и хората. В различните фирми този списък е различен, но във всички случаи смисълът му е да оцени ключовите умения, които консултантите трябва да притежават, за да ръководят хората и управляват работата успешно.

От консултантите се очаква да притежават различни способности през различните етапи на кариерата им. Фиг. 1.4 илюстрира развитието на уменията в зависимост от заеманата консултантска позиция.



Фиг. 1.4. Типично развитие на уменията на консултантите

От изследователите-анализатори се очаква да се фокусират върху аналитичните си умения и уменията да комуникират с клиентите. Веднъж овладели основните консултантски умения, те започват да се

учат как да поемат по-големи отговорности като консултантите и старши консултантите: управление на проекти и придобиване на умения за различни индустрии и управленски функции. На следващото професионално ниво мениджърите поемат още по-големи отговорности и от тях се очаква да проявяват наклонност за управление на връзките с клиентите. На най-високото професионално ниво съдружниците развиват бизнес и допринасят за разрастването и разпознаването на фирмата чрез изнасянето на публични речи, участие в публикации и активности, организирани от професионалната мрежа. В по-малките фирми професионалният екип на всяко ниво може да има по-големи отговорности. Например старши консултантите могат да участват в развитието на връзките с клиентите и продажбата на нови услуги.

Наличието на научни степени и звания и дългогодишният опит в консултациите имат своето място като фактори за ползотворна работа. Успешно сътрудничество се получава тогава, когато консултиращият има опит в ръководната работа и принадлежи на високите нива на управленската йерархия. Ръководителят тогава се чувства по-уверен в консултанта, който е запознат с ръководната длъжност и с естеството на проблемите.[7]

Ако консултантът няма опит в управленската работа, той може да компенсира това с дългогодишен стаж в научната дейност и консултантската работа. В този случай, добрият ръководител оценява решенията и проблемите, подхождайки към тях многостранно, отделяйки основните от второстепенните. Свободният

---

[7] Рибов, М.,, Янева, М.,, Основи на туризма, част 2, УНСС, УИ „Стопанство”, София, 2007, с.303.

и редовен обмен на информация и мнения между консултантите и ръководителите е важен момент в тяхната съвместна работа от гледна точка на достигането на високи крайни резултати.[8]

Въпреки че отговорностите обикновено са ясно дефинирани, след преглед на извършената работа, базирана на тези отговорности, за съжаление се установява, че оценката не е изцяло обективна, както и че не е научно издържана. Субективният човешки фактор винаги се прокрадва в такъв вид оценяване. Възприятията са нещо реално, над които отделният индивид трябва старателно да работи, за да може да оказва въздействие върху възприятията на този, който оценява. В действителност обаче понякога отлично представящите се индивиди могат да бъдат слабо оценени ако никога досега не са получавали доверие за тяхната работа. Ако отнесем въпроса още по-далеч, трябва да отбележим, че похвалата може да доведе до високо конкурентна среда, в която консултантите да се съревновават за признание от страна на оценяващите и по-старшите членове на фирмата. В този аспект мотивацията по-скоро е следствие от страха от провал, отколкото от перспективата да се получи награда.

Повечето консултантски фирми предпочитат да наемат консултанти на по-ниски позиции и с времето да ги повишават в йерархията. Вместо да набират само утвърдени професионалисти, доказали се като експерти в специфични области, консултантските фирми съвсем осъзнато наемат личности, които са носители на нови, свежи идеи. В резултат на това повечето фирми разчитат на набиране на персонал

---

[8] Пак там.

от висшите училища и инвестират значително количество време и средства, за да открият и назначат най-талантливите. В действителност някои фирми се опитват за задържат най-добрите си изследователи-анализатори като им предоставят стипендии за образование в бизнес университетите като сключват споразумение, че ще се върнат във фирмата след като завършат образованието си.

Изследователите-анализатори обикновено биват наемани в последния курс на тяхното обучение в университета, докато все още работят по бакалавърската си теза. Консултантските фирми основно се интересуват от студенти, които имат силно изразени количествени, аналитични и комуникативни умения. Изследователите-анализатори като цяло имат ограничен опит в работа на пълен работен ден, но са признати лидери в своите университети и притежават сериозен брой научни постижения.

Консултантите също биват наемани от висшите училища, предимно от тези с бизнес насоченост. Тъй като в повечето фирми от тях се очаква да направляват изследователите-анализатори и да управляват проекти, фирмите предпочитат кандидати с академична и професионална подготовка, вследствие на която консултантите са придобили умения за ръководене на хора и проекти.

Работата в екип е от изключителна важност за консултантите в областта на управленското консултиране. Независимо дали работят за даден клиент или по вътрешни проекти, консултантите предпочитат да прилагат колективното мнение на групата за разрешаването на определен проблем. Без значение, че членовете на екипа са разделени от

различните позиции, които заемат в йерархията на фирмата, стилът на работа е да се работи в сътрудничество и целта му е да допринася за намаляването на йерархичната зависимост. Екипите могат да са между двама и петнадесет души в зависимост от мащаба и обхвата на проекта. Например един екип, състоящ се от шест до осем души би могъл да включва един съдружник, един мениджър, двама или трима консултанти и двама или трима изследователи-анализатори. Ролите могат значително да се променят в зависимост от размера на фирмата, както и задълженията могат да преминават границата на професионалните титли. Но често срещан модел при повечето фирми е да се разделят ролите в зависимост от името на изпълняваната длъжност по следния начин: събирането на данни се изпълнява от изследователите-анализатори, които работят в тясна връзка с консултантите и старши консултантите, за да съберат информация. Тези три нива представят своята работа пред мениджърите, които носят основната отговорност за обобщаването на тези анализи в ключови изводи и изготвянето на последващи препоръки, както и за последващото им представяне пред клиента. Съдружниците са основната връзка с клиентите въпреки че всеки член на екипа има възможност да контактува с клиента по време на работата по проекта.

В същото време *препоръчително е клиентът да създаде свой собствен екип, който да работи в тясна връзка с екипа на консултантската фирма по време на проекта.* Броят на хората в екипа може да е от двама до двадесет души, които идват от различни нива на организацията. В зависимост от сложността,

размера и продължителността на ангажиментите, членовете на екипа на клиента могат да са напълно или отчасти ангажирани като ресурси в проекта. Екипът на клиента обикновено се формира за изпълнението на следните **четири цели**: *(1) да предоставя информация, необходима на консултантите; (2) да сътрудничи на консултантите при разрешаването на проблеми; (3) да усвоява и запазва информация за развитието на проекта; (4) да наблюдава консултантите по начин, който да осигури навременно и ефективно постигане на обещаните цели.* Компаниите осъзнават, че ефективната ангажираност на консултантската фирма към даден проект не се измерва с обемни доклади, предаден след месеци на работа, а по-скоро представлява тясно сътрудничество между консултанта и клиента с цел непрестанно обновяване на информацията. Желаната и най-вече постижимата степен на сътрудничество много зависи от естеството на извършената работа, както и от отделните фази на проекта. В консултационната дейност особено важно значение придобива съвместната работа, в частност сътрудничеството между страните. От това до голяма степен зависят резултатите и ефективността на целия процес. Ако в процеса на консултирането всичко е направено качествено, но няма положителен резултат, основната причина е лошото сътрудничество между страните.[9]

Въпреки че повечето консултантски фирми използват една и съща структура на екипа, тези

---

[9] Рибов, М., Тадъръков, Д., Парушева, Т., Янева, М., Тончева, Т., Великова, Е., Основи на туризма, част 2, УНСС, УИ „Стопанство", София, 2007, с.298.

екипи *взаимодействат с клиента по два коренно различни начина: или на място – в офиса на клиента по време на изпълнение на проекта, или от офиса на консултантската фирма* с периодични посещения на място при клиента. Всеки един от тези модели има положителни и отрицателни характерни черти в зависимост от самия проект. Все пак, отделни фирми са се пренасочили от единия към другия модел и са развили силна културна принадлежност, подпомагаща практиката им при консултиране на клиента на място и от офиса на консултантската фирма.

Фирмите, работещи на място при клиента отстояват тезата, че работата в близост до клиента, който е заобиколен от хората, на които проектът оказва директно въздействие, има големи предимства. Консултантите, работещи на място, могат дори да обиколят производствените заводи, да разговарят със служители от всички нива на йерархията, да имат директен достъп до корпоративната информационна система и да наблюдават ежедневните мениджърски практики и тези, свързани с управлението на операциите във фирмата. Този модел на консултиране е по-често срещан при проекти за системни и информационни технологии, както и за изпълнение на определени етапи от проектите, всеки от които изисква чест и близък контакт с компанията. Много фирми предпочитат консултирането на място поради факта, че могат да наблюдават ежедневната работа на консултантите и да отчитат продуктивността им.

Нещо повече, служителите в компаниите са по-склонни да уважават консултанти, които си взаимодействат с тях всеки ден. Това уважение

спомага да се изгради стабилна връзка между клиента и консултантите. Тя също е от голямо значение, тъй като консултантите убеждават клиента да приложи на практика препоръките им и да се предприемат нови ангажименти към компанията-клиент от страна на консултантската фирма. Консултантските фирми, които успеят да се докажат пред даден клиент, могат да използват вече изградените силни позиции като мощна бариера пред други конкурентни фирми, които се стремят да достигнат този клиент. За разлика от тях консултантите, които работят в собствените си офиси и посещават клиентите си веднъж месечно, не могат да развият тези близки взаимоотношения, което би могло да окаже негативно влияние върху ефективността при изпълнението на проекта.

Все пак моделът на консултиране на място при клиента има няколко скрити недостатъка. Консултантите са отдалечени от основните ресурси, намиращи се в офисите им. Те са отделени от асистентите по представяне на решения и трябва да разчитат на телефон, факс, поща и електронна поща за комуникиране с отдела, когато трябва да се направи презентация. Помощните услуги понякога се осъществяват трудно от разстояние и на консултантите може да им се наложи да работят в много съкратени срокове. Отделно от логистичните предизвикателства за много консултанти е трудно да мислят креативно, когато са под постоянно наблюдение от страна на клиента. Така консултирането на място може да стане рисковано и проучването на идеи да се провали, просто защото клиентът вижда, че те имат твърде незначителна стойност или защото иска да не ги допусне да бъдат

осъществени. В дългосрочен план определени групи от организацията на клиента биха могли да заподозрат консултантите в отношения от политически характер с други групи от фирмата и това от своя страна може да доведе до съмнения в обективността на консултантите. Консултантите сами наистина биха могли да започнат да губят своята обективност ако работят за даден клиент за по-дълъг период от време. *Една от причините, по които се привличат консултанти, е тяхната обективност.* Тя е по-полезна, когато отхвърля традицията и миналия опит, които предизвикват сковаване на мисленето и спиране на иновациите.[10] Накрая, професионалното израстване на отделния консултант може да се забави ако консултантът остане да работи само с един клиент, а не с различни организации от различни индустрии.

Вторият модел на работа – от офиса на консултантската фирма избягва повечето от недостатъците на първия модел: достъпът до информация, производствените и помощните ресурси са лесно достъпни и клиентът обикновено не обсебва консултантския екип. Работата извън офиса на клиента може да подпомогне креативното мислене и дори да позволи на консултанта да сподели идеи и да обмени опит с колеги, които работят по други проекти. Компании, които наемат външни консултанти, предпочитат този модел особено за деликатни по своята същност проекти, свързани с обединяване на компании, придобиване на дял от компания или цяла компания, уволнения и реинженеринг. Тъй като

[10] Янева, М. и кол., Основи на туризма, част 2, УИ „Стопанство”, С., 2007, с.272.

поверителността в тези случаи би могла да бъде предимство, участието на външни консултанти е за предпочитане. Тогава служителите на компанията ще имат минимална представа за проекта, което от своя страна ще им дава минимално или никакво основание да се притесняват.

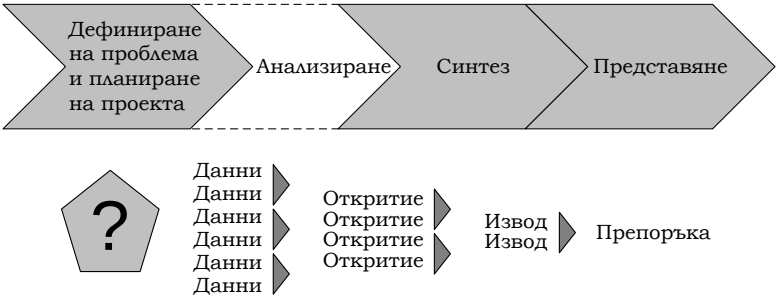
Моделът на консултиране от офиса на консултантската фирма, както и моделът, разгледан по-горе имат своите недостатъци. Клиентите биха могли да срещнат трудност при проследяване на анализите ако не са наблюдавали и приложили всяка стъпка от работата по проекта. Като резултат, клиентите могат да се усъмнят в експертните умения на наетите от тях консултанти и да се поколебаят да приложат на практика дадените им препоръки.

За да се избегнат тези клопки, външните консултанти трябва да имат чести срещи с клиентите си, да ги държат в течение с напредъка по проекта, да правят по-често презентации, отколкото консултантите, работещи на място в офиса на клиента, биха правили. В крайна сметка, за всички консултанти е важно да развият **работни връзки** с техните клиенти, **основани на доверие и сигурност**. Външните консултанти трябва да са особено чувствителни към този процес поради физическото разстояние между тях и клиента.

Терминът „поемане на ангажимент” се използва като обяснение на многоетапността на процеса на подпомагане на клиента за постигане на определени цели. Въпреки че използването на отделния процес зависи от помощта, от която клиентът има нужда, прототипното „поемане на ангажимент” при *консултирането може да се раздели на четири основни етапа*: (1) дефиниране на

проблема и планиране на проекта; (2) анализиране; (3) синтез; (4) представяне. Този процес обаче не е универсално приложим за всички проекти.

Консултиращият екип може да повтори предишни стъпки преди да пристъпи към следващ етап или дори да повтори няколко пъти целия кръг от четирите етапа преди да премине към поемането на ангажимент. Все пак този модел набелязва два основни момента: **всеки етап е важен за крайния успех на поемането на ангажимент**. Също **така консултантът трябва да притежава разнородни умения, за да бъде успешен**. Фиг. 1.5 показва типичен работен план при поемането на ангажимент от страна на консултантската фирма.



Фиг. 1.5. Типичен работен план при поемането на ангажимент от страна на консултантската фирма

Етап 1. Дефиниране на проблема и планиране на проекти

Първият етап включва изясняване на бизнес проблемите, които стоят пред клиента, чрез очертаване на специфичните цели и конкретни работни стъпки при поемането на ангажимент от страна на консултантската фирма, определяне на

резултатите, които трябва да бъдат постигнати при приключването на поетия ангажимент и определяне на срок за изпълнението на проекта. Важно е да се отбележи, че преди този първи етап, много от тези елементи вече са разгледани, очертани и представени на клиента в първоначалния обхват на проекта. На този етап консултантите трябва да направят разграничаване между това какво клиентите искат от тях и от какво наистина имат нужда, тъй като клиентите с утвърдени стари навици няма да имат обективен поглед върху ситуацията във фирмата. Понякога клиентите са толкова въвлечени в ежедневните дейности, че пропускат възможностите за разпознаване на същинските причини за техните бизнес проблеми. Консултантите трябва да са носители на определено ниво скептицизъм при поемането на ангажимент, да поставят под съмнение възприятието на клиента за дадения проблем, а не просто да приемат очевиден отговор. Способността на консултанта да изслушва, да обмисля цялостната картина и да черпи от опита на индустрията и бизнеса, са от особена важност за успеха на този етап.

Етап 2. Анализиране

Вторият етап включва събирането на първични и вторични данни, създаване на модели и концептуални рамки, събиране на обратна връзка за предложени идеи от експерти и други специалисти с подобен опит, както и анализиране резултатите от това изследване. Информацията може да се събира от проучвания, телефонни интервюта, онлайн анкетиране, фокус групи и публикувани материали.

Моделите представляват приложими абстракции на реалността, подредени от предимно количествени финансови модели до качествени оценки на общественото мнение. Предизвикателството при създаването на ефективни модели и концептуални работни рамки е да се балансира между необходимостта от абстракция и необходимостта от усложняване: те трябва да са абстрактни до такава степен, че да бъдат приложими и дотолкова сложни, за да бъдат достатъчно смислени. Анализът, произтичащ от синтеза на цялата събрана информация, би трябвало да предостави набор от алтернативни възможности, базирани на набор от основани на предположения сценарии. Способността на консултанта да мисли абстрактно е от критично значение за крайния успех.

Етап 3. Синтез

Синтезите представляват комбинация от индивидуални заключения, обединени в набор от данни, от които след това се формулират препоръки. Създаването на свързващ набор от данни може да се окаже по-трудно, отколкото всъщност изглежда, ако събраната по време на процеса на поемане на ангажимент информация е противоречива или ако моделите и концептуалните работни рамки не могат адекватно да обхванат сложността на проблемите. По време на тази фаза консултантът трябва да остане обективен, съзнателно да вникне в очерталите се проблеми и да създаде подходящи и действени препоръки.

Етап 4. Представяне

Поемането на ангажимент обикновено завършва с представяне на изводите и препоръките пред клиента. Цялата извършена работа преди това ще остане безполезна ако консултантът не успее да предаде правилно информацията, давайки възможност на клиента да разбере процеса. Ако консултантът не успее да внуши на клиента разбиране за значимите проблеми и съответните подходящи следващи стъпки, които трябва да се предприемат, то тогава проектът няма да има въздействие, независимо от това какво количество работа е била извършена в предходните три етапа. Но тогава, когато **консултантът представи ясно и точно ключовите си изводи и препоръки**, клиентът би трябвало да продължи да се придържа и уповава към анализите, за да се улесни процеса на вземане на решение. В зависимост от специфичния стил на работа на фирмата, добра практика е презентациите, записани на диск, да бъдат отделни документи, за да не ги асоциират клиентите с проекта. Важно е консултантите да имат ясен и сбит стил на писане, както и да бъдат убедителни във всеки един документ, създаден от тях, което да мотивира и подтикне клиента.[11]

Въпреки че типичното поемане на ангажимент преминава през тези четири етапа, *финалната презентация не винаги означава финализиране на проекта. Консултантите могат да бъдат ангажирани да работят във втората фаза на проекта, която може да включва допълнителни*

---

[11] Management Consulting in Practice, Fiona Czerniawska, Paul May, September 2006, Publisher: Kogan Page Ltd

анализи или дори изпълнение на препоръчаното решение на конкретния проблем. Повечето консултантски фирми работят усърдно за удължаването на проектите обикновено започвайки разговори с клиента за допълнителна работа преди настъпването на втория или третия етап от поемането на ангажимент.

По време на този четири етапен процес, клиентът се надява да научи как да взема решения, които да доведат до максимално осъществяване на целите на компанията му. Несъмнено консултантската фирма се надява да развие стабилни и всеобхватни взаимоотношения с клиента, които да бъдат основа за развитие на дългосрочно сътрудничество.

По какъв начин двата модела на работа – на място при клиента или от офиса на консултантската фирма оказват влияние върху живота на консултанта? За да се даде отговор на този въпрос, първо трябва да се направи описание на една типична седмица от живота на консултанта, който работи на място при клиента и съответно на този, който работи от офиса на консултантската фирма.

От понеделник до четвъртък консултантът работи във временния си офис, който се намира на място при клиента в непосредствена близост до офисите на хората, назначени на пълен работен ден. В повечето случаи консултантите притежават собствени преносими компютри, чрез които имат достъп до електронната си поща и интранет мрежата на консултантската фирма. Консултантът през цялото време е във връзка с фирмата чрез телефонния секретар в офиса на консултантската си фирма и чрез личната си временна телефонна линия, с която

разполага в офиса на клиента. Голяма част от консултантския екип, както и екипът, създаден от страна на клиента, работят в офиси, които са в близост до този на консултанта. Дните на консултанта в повечето случаи са много ангажирани и дълги, вследствие на това, че той/тя прекарва само четири дни от седмицата на място при клиента. Консултантът разполага с кола под наем, с която се придвижва между летището, хотела/апартамента и офиса и в повечето случаи разполага с дневен бюджет, който би трябвало да покрива разходите за храна, таксита и телефонни разговори. Също така консултантската фирма поема и други видове разходи, като например за химическо чистене на дрехи и дадени вечери. По този начин протича животът на консултанта по време на работата върху всеки един проект.

Много консултанти, които работят така, са удовлетворени от начина си на живот. Чрез постоянния си контакт с клиентите те непрекъснато могат да получават обратна връзка за работата си, както и признание. Високият стандарт на живот, който консултантите водят при бизнес пътуванията си и при работата си на място при клиента, може да бъде вълнуващ. Консултантите, работещи на място при клиента са финансово облагодетелствувани, тъй като обикновено разходите за храна се поемат от фирмата. Като се прибавят поетите разходи за самолетни билети, коли под наем и хотели, командировките на консултанта бързо могат да прераснат в безплатни ваканции. От друга страна трябва да се отчете и фактът, че консултантът е отделен от семейството и приятелите си за един продължителен период от време, което за някои хора представлява трудност. Също така трябва да се вземат предвид физическото

и психическото натоварване по време на множеството пътувания.

За разлика от другите консултанти, които имат постоянен график за пътувания, консултантите, които работят в офиса, имат няколко пътувания за кратък срок от време. Средно те пътуват един или два дни в седмицата като често се прибират късно вечерта в деня, в който са заминали. Те имат постоянно работно място в офиса на фирмата, разполагат със собствен телефон и телефонен секретар. Те прекарват по-голямата част от времето си в офиса, използвайки библиотеките и производствените ресурси, провеждайки интервюта по телефона или като се срещат с представители на екипа на фирмата – клиенти, които ги посещават на място. За тях основният начин на контакт с клиента е телефонът и контактът лице в лице по време на срещи и презентации в офиса на клиента.

Този род консултанти рядко биха се съгласили да заменят начина си на живот с този на консултантите, които работят изцяло на място при клиента. Те се прибират в домовете си всяка вечер и прекарват част от времето си със семействата и приятелите си. Все пак трябва да споменем и негативите на този модел на консултиране. Тези консултанти могат да се оплачат от липсата на контакт с клиентите и обратна връзка от тях. В резултат от това те се чувстват по-малко признати в сравнение с техните колеги, които работят на място при клиентите. Дългите часове работа на тези консултанти могат да останат незабелязани от клиента, което може да предизвика чувство на недооцененост у консултантите, работещи от офисите на фирмата.

Независимо от това по кой от двата начина работят консултантите, всички те имат сходства в начина си на живот. Като допълнение към техните професионални отговорности, от консултантите се очаква да участват във вътрешнофирмени дейности като например назначаване на нови служители, обучение и развитие на персонала, организация на годишни събирания в офиса на фирмата. Средното работно време на консултанта е между 50 и 80 часа на седмица като в тези часове не се включва времето прекарано в път.

Независимо от модела на работа на фирмата или отношението към продължителното работно време, определени хора не са създадени да работят и водят начина на живот на консултантите. Само тези, които могат да оцеляват и да се справят успешно с огромния обем работа и които могат да изпълняват няколко задачи едновременно, успяват да се справят с неяснотите и несигурността, както и да запазят спокойствие в стресови ситуации или когато са изморени, ще бъдат в състояние да изградят успешна кариера в областта на консултирането.

Професионалният живот на консултанта изисква от него да се справя с трудни задачи в стресови ситуации. Консултантският опит развива по-устойчив и разнообразен набор от умения в сравнение с традиционната корпоративна среда, които са приложими в различни сфери на дейност. В своята практика консултантите придобиват широк поглед върху множество управленски и организационни въпроси, както и разбирането как да постигат резултати.

Тези качества са изключително търсени и ценени от компаниите извън консултантската сфера

на дейност при това в широк спектър от индустрии. За да привлекат бивши консултанти, компаниите предлагат работни позиции с по-високо ниво на отговорности в сравнение с офертите за други длъжности, които обаче имат същия брой години стаж в консултантската индустрия. В тази връзка консултантската дейност би могла да ускори развитието на кариерата на отделни индивиди.

ГЛАВА ВТОРА

РАЗВИТИЕ НА УПРАВЛЕНСКОТО КОНСУЛТИРАНЕ

2.1.Управленското консултиране в Северна Америка

Една от причините управленското консултиране да се развие първо в САЩ е поради някои основни културни фактори, като например, обратно на Европа, не се изисква от управляващите бордове на компаниите да са компетентни по всички въпроси и при всякакви обстоятелства. По този начин „купуването на външна компетентност" за решаване на определен проблем се смята за напълно нормално в Съединените щати, където търсенето на експертна външна помощ се смята за пряко свързано с управлението.

За разлика от САЩ в Европа, управлението има и емоционални и културни измерения, според които един мениджър би трябвало да бъде компетентен по всички въпроси и по всяко време. Ето защо търсенето (и още повече заплащането) на външни съвети не е било прието. Не трябва да се пренебрегва и факта, че в миналото средното ниво на образованост на мениджърите в САЩ е било на значително по-ниско равнище от това на мениджърите в Европа, където управителите са завършвали със степен "Grandes Ecoles" във Франция или "Doktor" в Германия. Комбинацията на горесоменатите два фактора е затруднила до известна степен и е забавила появата и развитието

на консултирането в Европа. Едва след Втората световна война при разработването на търговските взаимоотношения със САЩ, управленското консултиране се появява и развива и в Европа.

Настоящата тенденция на пазара е ясно сегментиране на фирмите за управленско консултиране. Макинзи, Бейн и Boston Consultancy Group запазват своя силен стратегически фокус, докато много други фирми за общо консултиране като Accenture увеличават многократно обхвата на офертите си, и намаляват други дейности като развиват системна интеграция.

Управленското консултиране в САЩ започва да се развива успоредно със зараждането и развитието на управлението като отделна наука. Накратко **първата фирма за управленско консултиране е „Артър Д. Литъл"-основана през 1886г.** от един професор от Масачузетския университет (MIT) със същото име. Въпреки, че Артър Д. Литъл по-късно се насочва към общото консултиране, то в началото фирмата се специализира в технически проучвания. Следващата фирма – „Бууз Алън Хамилтън" е основана през 1914г. от Едуин Бууз, завършил Келогската школа по мениджмънт към Северозападния университет. Фирмата е първата за управленско консултиране, която се заема да обслужва както клиенти от сферата на индустрията, така и да изпълнява и консултиране на федералните управленски структури.

Първата фирма, която се занимава само и единствено с управленско и стратегическо консултиране е „Макинзи". Тя е основана в Чикаго през 1926г. от Джеймс Макинзи, професор в Чикагския университет. По-късно фирмата е

осъвременена от Марвин Бауер, който вярва, че управленските консултанти трябва да съблюдават същите високи професионални стандарти, както адвокатите и лекарите. Макинзи е и първата конултантска фирма, която се насочва към наемането на току що завършили магистри от най-добрите университети за разработването на своите проекти, вместо да наема по-възрастни и опитни служители.

След Втората световна война възникват много нови фирми за управленско консултиране, най-големи от които са „Бостън Кънсалтинг груп", основана през 1963, която въвежда един бурен и аналитичен подход в мениджмънта и стратегическото планиране.

След усилията вложени от Бууз Алън, Макинзи, BCG и Harvard Business School през шестдесетте и седемдесетте години на двадесети век са разработени инструментите и подходите, които да определят новата област на стратегическия мениджмънт, като освен това утъпкават пътеката, по която впоследствие тръгват много други консултантски фирми.

Друга голяма компания в консултантския бизнес от по-близкото минало е „Бейн и компания", която предлага иновативен подход към благосъстоянието на акционерите (включително успешния частен бизнес) и го освобождава от стария товар. Не по-малко е значението на създаването и развитието на подразделения по консултиране, както от счетоводни фирми (като Accenture), така и от световни компании за IT услуги, като IBM.

За да бъде проследена по-подробната история на управленското консултиране трябва отново да се отбележи 1886г. като начало на управленското

консултиране. Д-р Артър Деон Литъл създава компанията „Артър Д. Литъл”. Обект на нейната дейност е предимно консултиране в научната област, инженеринга и иновациите. През 1890г. Фредерик Тейлър, бивш инженер в компанията Мидвейл Стийл Уъркс, използва своята теория за научното управление и работи като постоянен управленски консултант, като прилага необходимите и налични научни постижения за това време, за да завършва определени задачи и да разрешава конкретни проблеми в производството.

През 1898г. е основана фирмата, която по-късно приема името „Куупърс и Либранд”, а след това се преобразува в „Прайс Уотърхаус Купърс”. Нейният основен предмет на дейност се фокусира върху счетоводните услуги.

Една годна по-късно Харингртън Емерсън основава компанията „Емерсън” – може би първата компания, която е управлявана като съвременна консултантска фирма. Повечето други ранни консултантски фирми имат ориентация към консултации в производството и инженеринга по това време.

През 1900г. е открита школа за търговия, счетоводство и финанси в Нюйоркския университет. Това е първото голямо бизнес училище в Съединените щати. Много от професорите поемат задължението да изнасят лекции и да водят занятия без да им се заплаща за това. През 1906г. „Пийт Маруик и Компания” започва да се занимава с управленско консултиране.

От 1908г. води началото си Harvard Business School, който е открит като един „деликатен експеримент” в областта на професионалното

обучение по мениджмънт. Той се превръща и в първия университет, който изисква завършена степен в колеж при приема.

Франк и Лилиан Гилбрет публикуват през 1909г. книгата си „Системи за производство на тухли", в която разкриват своите проучвания за най-добрите методи и процеси, които могат да бъдат използвани при производството на тухли. Те въвеждат много иновации в тази сфера и започват да се занимават със консултиране за отделни методологии, които са продължили да се използват още десетилетия след това.

През 1910г. Х.Гант публикува „Работа, Пари и Печалба", като с идеите които развива в книгата си се превръща в бащата на проектния мениджмънт. Четири години по-късно, Артър Андерсен заедно с един от своите бизнес партньори основава една организация за счетоводни услуги, в която в наши дни работят повече консултанти, от която и да е друга по света. Андерсен преди това се е занимавал с финансов контрол в пивоварната компания Джос Шлитц и е преподавал по счетоводство в Северозападния университет. Той напуска университета през 1922г., за да се отдаде изцяло на консултантската си практика като счетоводител.

През 1914г. Едуин Бууз завършва Северозападния университет и започва самостоятелен бизнес, като изготвя статистически анализи например за компанията „Goodyear Tire & Rubber", Канадската Тихоокеанска железница, Пристанището на Чикаго и Асоциацията на фотографите в САЩ. Бууз действа като изявен индивидуалист, който започва да дава различни консултантски съвети.

Чарлз Доуз се утвърждава като консултант за управленските структури по въпроси от организационен и финансов характер през 1918г.

През 1925г. Джордж С. Мей, едва на 25 години, основава „Джордж. С. Мей" Интернешънъл и спечелва 2 клиенти, след като разпраща 50 писма за представяне на дейността си. Той започва да работи с първия си клиент, като използва за офис мазето на собствения си дом. По-късно Мей става известен със своите консултантски услуги по отношение на маркетинговите техники. Мей също спонсорира специален голф турнир със своето име, който се превръща в един от най-известните в САЩ за своето време.

Джеймс Макинзи, професор по счетоводство в Северозападния университет, през 1926г, основава своята компания „Маккинси". Фирмата се наричала" консултанти и инженери", но всъщност се занимавала най-много с одит на счетоводните книги на своите клиенти.

През 1927г. започва разследване в Западната електрическа компания в Чикаго. Резултатите показват, че в следствие на консултантски съвети работниците се отличават с по-голяма производителност в зависимост от силата на светлината, при която работят.

Ерата на автомобилите започва през 1928г. Андре Ситроен написва есе, което предсказва, че автомобилният транспорт фундаментално ще промени начинът, по който цивилизованият човек живее живота си.

През 1929г. Едуин Бууз наема своя трети служител на име Джим Алън. Формира се ядрото на днешната фирма „Бууз, Алън и Хамилтън". Както се

описва в книгата на Алфред Слоун „Моят живот в Дженерал Моторс", „Дженерал Моторс" започва да си връща пазарен дял за сметка на Форд в епична битка, която се води в Европа толкова, колкото и в Съединените щати. Партньорът на „Дженерал Моторс" в Европа – Опел достига до най-големи реализирани продажби на немския пазар.

Тридесетте години на двадесети век настъпват с Голямата депресия, която наред с проблемите, възникващи в бизнеса дава тласък на развитието на консултантските услуги. По време на депресията много от компаниите не прибягват до помощта на консултанти, поради недостиг на финансови ресурси и поради наличието на въпроси от по голяма важност. Но след мерките които се предприемат за подпомагане на икономиката започва ерата на развитие за консултантския бизнес. Много големи консултантски фирми започват кариерата си, като помагат на компаниите да преодолеят затрудненията си.

През 1933г. в средата на икономическата депресия, Франклин Делано Рузвелт обявява серия от драстични мерки, които да подпомогнат икономиката включително системата за социална сигурност „Social Security" и WAP. Чрез актът Глас – Стийгъл се забранява на банките да работят като инвестиционни фирми и да заемат капитал на своите клиенти. По този начин банките са ограничени от възможността да събират информация за клиентите си, по начина по който една банка, която отпуска заем го прави. Това е шанс за фирмите за управленско консултиране, които започват да извършват това събиране на детайлизирана информация за своите клиенти- инвестиционните

фирми.

През същата година към компанията Макинзи се присъединява Марвин Бауър- магистър по икономика и право от Харвард. Бауър е работил като представител на собственици на облигации на компании, изпаднали в криза. Той забелязва, че много компании се нуждаят от съвети по управление. Няколко години по-късно Макинзи заема временна позиция като изпълнителен директор на Marshall Field & Co.

След смъртта на Джеймс Макинзи през 1937г., Бауър и Том Киърни имат разногласия по отношение на управлението на фирмата. Киърни запазва офиса в Чикаго през 1939 и го преименува на „A. T. Kearney"

Бауър държи да запази професионалния подход в една умерена атмосфера на доверие между клиента и консултанта. Според него най-важното е „да се осигури консултантска помощ на най-висше мениджърско ниво, като това се извърши според професионалните стандарти на ръководенето на една адвокатска фирма". Бауър поставя следните правила: (1) поставяне на интересите на клиента с предимство пред всички приходи на консултантската фирма, (2) искреност, прямота и дързост да се обори мнението на клиента и (3) съгласие за извършване на определена консултантска услуга, която е необходима и представлява такава задача за консултантската фирма, с която тя би могла да се справи добре. Държи се на професионалния бизнес изказ, където работата е „проекти", а фирмата е „практика". Бауър настоява консултантите да носят винаги шапки и дълги чорапи. Фокусът при наемането на нови експерти се отмества от наемането на утвърдени експерти към току-що завършили студенти, които могат бързо да се научат

да разрешават проблеми и да бъдат добри консултанти.

През 1939 г. е основана компанията Сегал, която днес е една от водещите фирми, специализирали се в управлението на човешките ресурси.

Четиридесетте години са едно десетилетие започнало с война и завършило със злоупотреба с мира и началото на Студената война. Консултантският бизнес придобива се все по-голяма популярност в бизнес средите за работа по управленските структури по време на войната. Много военни служители се преместват в света на бизнеса, като предизвикват със знанията си респекта на консултантите. *Бурното развитие на технологиите и бизнес организациите прави бизнеса по-сложен, което също увеличава необходимостта от консултантски услуги.*

През 1942 Джордж Фрай, водещ мениджър в "Бууз Алън", напуска, за да създаде своя собствена фирма – „Fry Lawson & Company". Едуин Бууз отделя огромна част от времето си за работа за консултантска помощ към Военноморските сили, докато Фрай иска фирмата „Booz, Fry, Allen & Hamilton" да прекарва повече време с клиенти от индустрията. Компанията на Фрай, обаче, никога не достига авторитета и печалбата на „Booz Allen" и е погълната от ARA Services, огромен концерн за храни и продажби на дребно през 1967.

Томас Уотсън, основател на IBM, през 1943 предсказва, че световнията пазар за компютри ще се състои от пет машини. През същата година във Великобритания е създадена „PA Consultants", от Ърнест Батън, която започва работа със шест служители. Фирмата представя своя PAMT (PA метод

на мислене), който увеличава ефективността на служителите без да създава огромно разделение между служители и управление. PA оттогава се е разраснала в голяма компания, чиито служители наброяват 1000 души. Днес PA е известна със стабилност при технологиите и **разработване на нови продукти**.

През 1945г. на вечеря в дома на Джеймс Форестал, секретар на военноморските сили, Марк Кресап, Уилиам Маккормик и Ричард Паджет решават да създадат свой бизнес след като приключат с военната си служба. Всеки от тях е работил в производствената индустрия преди войната. Паджет се превръща в най-младият партньор, по-млад дори и от Алън Бууз. По-късно Паджет ства най-младия капитан в историята на военноморските сили на 28 години. Фирмата Кресап, Маккормик и Паджет започва работа след края на войната и се разраства до една трета от големината на Макинзи. По-късно е купена от Citibank, а след това е присъединена към Towers Perrin.

През 1946г. „Price Waterhouse" открива отделен консултантски отдел. Фирмата започва да приема все повече поръчки за консултантски услуги по отношение на **счетоводството и данъците на клиентите**.

До 1947г. „Бууз Алън" се разраства все по-бързо. Приходите достигат за първи път сумата от два милиона долара.

Петдестетте години на двадесети век са време за възстановяване от последиците на войната. Бейби бумът е гаранция за много бъдещи магистри завършили престижни университети. Появяват се и ефективните масови маркетингови методи с появата

и развитието на телевизията.

През 1951г. като единствения останал партньор от периода на основаването на „Booz, Allen & Hamilton”, Джеймс Алън започва да преструктурира фирмата в значителна степен, като наема голям брой от „умни млади хора” без опит в бизнеса, но със силни аналитични умения. **„Бууз Алън” се превръща във водещата фирма за управленско консултиране до 1970 г**., като в нейните структури работят 1500 служители. През 1968г. Алън заявява : "Това, което даде най-силен тласък в развитието на управленското консултиране бе *подходът на Ед Бууз, който включваше грижа за хората и организацията, тъй като те са основните фактори за един успешен мениджмънт.* Това по-късно е възприето от много мениджъри, които са поставили началото на велики корпорации.."

През 1952г. Ройал Литъл започва да гради конгломерата Текстрън. Мисленето при изграждането на структурата на таи бизнес организация оказва огромно влияние при управлението на голяма част от други компании през шестдесетте години.

Шестдесетте години са десетилетие на много бърз растеж, ускорен от бързо нарастващата производителност. Идват времена на социално несъгласие с войната във Виетнам, хипита, дълги коси, но не и в света на консултантския бизнес. Консултантските фирми са затрупани с работа, но с ограничен капитал.

„A. D. Little” пуска акции на фондовата борса, но цената им толкова бързо пада, че се налага прекратяване на тази инициатива. *Настъпва ерата на стратегическото планиране. Много търсен е анализът на портфолиото на даден бизнес, тъй*

като много фирми диверсифицират предлаганите от тях продукти и решават кои от отделите трябва да запазят и кои да закрият.

През 1962г. в Харвард вече могат да се записват да учат и жени. По това време почти няма жени в консултантския бизнес, като това отразява отношенията при основаването на една фирма.

През 1963г. Марвин Бауър продава своя дял обратно на Макинзи на номинална цена, много под пазарната му стойност. Това е прецедент и затвърждава етиката да не се поставят парите на първо място. Приходите по онова време са били по-малко от десет милиона долара. Днес те надхвърлят 120 милиона долара.

Брус Хенсерсън основава „Boston Consulting Group" през 1963 г. Той използва като инструменти кривата на миналия опит, матрица за растеж и някои от най-умните магистри на американските бизнес училища. Хендерсън вярва в това, че знанията се трупат в процеса на работа, вярва и във високия пазарен дял. *Boston Consulting Group е първата консултантска фирма, която се занимава със стратегическо консултиране.*

За периода от 1966-1969г. се формират множество конгломератни фирми, мотивирани от портфолиомениджмънта и намаляването на риска. По това време възникват големи имена като ITT, Litton, LTV, Teledyne и Textron. Чарлз Блъхорн, Харолд Джинийн, Джеймс Линг, Хенри Сингълтън и Чарлз Торнтън се смятат за най-отявлените бизнес лидери за своето време. *До края на 1969г. вече има признаци за пренатоварване на пазара от големи конгломерати.* Един професор по икономика споделя, че получава покани да участва в борда на

директорите на нов конгломерат „почти веднъж на всеки две седмици”

Индекс Консултинг е основана през 1969г. от Томас Герити и Джим Чампи. Тази компания става известна най-вече с лидерските си позиции при прилагане на стратегическа промяна и по-късно с реинженеринга на бизнеса. По-късно през 1988г. Индекс Груп се слива с корпорацията Computer Sciences и се превръща в CSC Index.

Консултантската професия става много популярна сред завършващите Харвард студенти, които са привлечени от работа, която изисква аналитични умения и метода на разрешаване на различни казуси. Петдесет студенти избират консултантската професия за своя кариера при средна заплата от петнадесет хиляди долара годишно. Факт е, че Макинзи наема една трета от тези студенти.

В края на шестдесетте години на двадесети век управленското консултиране се превръща в емблематично за Бостън. Бизнесът разцафтява и се появяват много нови консултантски фирми.

Икономическия растеж някак се забавя през 1970г., но консултантските фирми просперират чрез глобализацията в американски и азиатски офиси. Тази тенденция продължава и до днес. Значителното нарастване на вноса в САЩ води до изостряне на конкуренцията. Силно се развива компютъризацията на бизнеса, което от своя страна поражда засиленото търсене на системни консултанти и специалисти по софтуеър и хардуеър.

През 1973г. Уилиам Бейн младши напуска BCG и основава Bain & Co. Докато BCG се е специализирала в стратегическото планиране и

писане на теоретични доклади, то Бейн изпраща десетки консултанти директно в компаниите за няколко месеца. Засиленият фокус върху клиента и изграденото доверие са нови за времето си и позволяват на Бейн да постигне значителен ръст на печалбата за кратко време.

През 1976г. Джордж Бенет напуска Бейн и открива своя компания Braxton Associates. Компанията Braxton се развива с много бързи темпове и усъвършенства много от добрите бизнес практики на Бейн.

Една от първите фирми, специализирана в управленско консултиране в информационните технологии е компанията основана през 1977г. от Ричард Нолан и Дейвид Нортън - Norton & Co.

През 1978г. консултантските фирми наемат двадесет и два процента от завършилите студенти на Харвард при средна заплата от тридесет хиляди долара годишно. Консултирането става една от възможностите за бърза и доходна кариера в бизнес средите.

Корпорацията Крайслер почти стига до банкрут през 1979г. Федералното правителство се намесва, за да спомогне за отстраняване на затруднението. Бууз Алън е консултантската фирма, която изиграва ключова роля за достигането на обрат и стабилизирането на автомобилния концерн.

За период 1976-1980г. Алфред Раппапорт, професор в Северозападния университет и Уилиям Фрюън младши, професор в Харвард много силно повлияват на консултантската практика с идеята, че фирмите трябва да се опитат да увеличат цената на своите акции чрез максимизиране на своите печалби. Те въвеждат и финансовите модели за риска и

възвръщаемостта в консултантската практика.

Осемдесетте години бележат съживяване на икономическия растеж и просперитет, голяма част от които се дължат на възникването и развитието на Силиконовата долина на западния бряг. Консултантите започват да се ползват с все по-голям авторитет и все повече професионални мениджъри избират да се занимават с консултиране. Сектора на услугите започва да доминира в цялата икономика. По това време обемът на работа за управленските консултанти се удвоява и утроява като много нови фирми се появяват, за да запълнят пазарните ниши.

През 1982г. Том Питърс и Робърт Уотърман издават своята книга „ В търсене на съвършенството", която илюстрира как водещи фирми постигат успех, като следват някои ключови принципи. Компаниите са насърчавани да се концентрират върху тази дейност, която им се отдава най-добре и им носи най-големи приходи. Тази книга поставя началото на тенденцията да бъдат публикувани съветите на бизнес консултантите, като по този начин те достигат до много по-голяма част от мениджърите на различни фирми.

Майкъл Портър и Марк Фулър, двама професори от Харвард, основават **Монитор през 1983г**. Фирмата започва да експериментира с прилагането на нови идеи върху някои от първите 100 фирми в класацията на сп. „Форчън". Днес, Монитор продължава да **внедрява иновации като използва редица нетрадиционни инструменти за стратегическо управление**.

През първата половина на осемдесетте години поглъщанията и сливанията на компании дават огромно поле за изява на консултантските фирми,

особено за тези, които се занимават с оценка на компанията и стратегически съвети. Джордж Бенет продава Braxton Associates на Deloitte & Touche и поставя основите на фирмата Symmetrix, която и до днес има 130 служители.

През 1986г. Дженерал Мотърс купува от Рос Перо EDS – **аутсорсингова** фирма за компютърни услуги. Продажбите и пазарния дял на Дженерал мотърс се увеличават многократно в следствие на ефективния маркетинг и добре организираното обслужване.

През 1988г. едно проучване на Масачузтеския университет показва, че около 10-15% от висшите мениджъри имат компютри в офисите си, но само половината от тях знаят да работят добре на тях. Това отваря нов пазар за консултантските и аутсорсинговите фирми. Консултирането се превръща в най-популярната професия и желана кариера за завършващите университетите студенти.

През 1992г. Дейвид Нортън стартира нова компания с името „Renaissance Strategy Group", след като продава „Nolan Norton & Co" на Пат Маруик. През следващата година една внушителна статия във „Форчън" дава силен тласък на развитието на бизнес практиката на „Stern Stewart & Co". Много консултанти възприемат идеята за мениджмънта, който се основава на принципите на добавената стойност и я развиват.

През 1994г. EDS обявява, че стартира свой собствен отдел, който да се занимава с управленско консултиране. Той обаче, не успява да се развие. След това обявява покупката на A. T. Kearney, традиционно силна фирма по отношение на консултациите по операции и технологии. Kearney

запазва своето име и придобива още по–голямо „ноу хау” в областта на технологиите. През същата година шест консултанта от McKinsey решават да основат своя собствена консултантска фирма за финансови услуги – „Mitchell Madison Group”. Фирмата започва да удвоява своята големина на всеки шест месеца, тъй като услугите й са много търсени от банки и финансови институции, които имат затруднения с развитието и управлението на разходите си.

През 1995г. консултантските фирми стават много агресивни при наемането на завършващи студенти. Средната заплата за начинаещ консултант достига до седемдесет и шест хиляди долара – много над повечето възможности за кариера, в която и да е друга сфера. Всичко това довежда до наемането на около 35% от завършващите студенти в областта на консултирането. През същата година Линда Йейтс и Гари Хамел основават Стратегос, консултантска фирма със силно присъствие в Европа и Западния бряг. Много нови служители се присъединяват от Gemini Consulting, която се образува след сливането на United Research и MAC Group.

За периода 1995-1998г. Големите Шест фирми (ACCENTURE, ARTHUR ANDERSEN, PWC, DELOITTE CONSULTING, ERNST & YOUNG, KPMG) се превръщат в Големите Пет след сливането на Price Waterhouse и Coopers. Голямото развитие на пазара е мотивирано отчасти от развитието на информационните технологии и потребността от управленско консултиране.

През 1997г. Джим Чампи, един от най-изявените консултанти за всички времена напуска CSC Index и започва работа в Perot Systems.

През 1998г. „Deloitte & Touche Consulting”

стартира безпрецедентна рекламна кампания, която критикува работата на водещите фирми за стратегическо консултиране заради пренебрежително отношение. Тези фирми избират да не отговарят публично. Кампанията цели да покаже повишеното напрежение върху консултантите, които трябва да открият своето място в преливащия от предложения и възможности пазар.

През 1998г. растежът при консултирането не спира. Конкуренцията за наемането на „таланти" е огромна, а заплатите на някои от начинаещите консултанти вече надхвърлят сто и двадесет хиляди долара. В Anderson Consulting се разразява скандал заради огромните разлики, които се появяват във възнагражденията на счетоводителите и консултантите. Напрежението се подсилва от желанието на Артур Андерсен да навлезе в консултантския бизнес и при средните по големина предприятия.

Появяват се все повече големи компании като Sciant, специализирали се в консултантски услуги в областта на информационните технологии, които следват пътя на развитието на IBM.

През 2000г. Great Internet Crash започва да става много сериозен конкурент на големи IT консултантски фирми като Cambridge Technologies, Organic, Scient и Viant.

През 2001г. Accenture се появява като заместник на старата Andersen Consulting с агресивна рекламна кампания по време на Супер купата. KPMG пуска акции на фондовата борса. Компанията Marchfirst претърпява банкрут, след безуспешен опит да се обединят фирми за IT консултиране.

Особености на управленското консултиране на туризма в САЩ

Както вече бе отбелязано в предходната точка в САЩ има много повече благоприятни обстоятелства и предпоставки за развитие на управленското консултиране отколкото в Европа.

Според едно изследване на Лилия Христова[12] за качеството на консултантските услуги в туризма, американският модел на консултиране в туризма се отличава с многократното използване и позоваване на практиката, отколкото на теорията.

Изискванията за качество на предоставената туристическа услуга служат като гаранция за постигането на добри резултати и достатъчно голяма ефективност на работните процеси.

За САЩ е характерна т.нар. „неунифицирана система на консултиране" – райониране на база на отделните щати, както и разграничаване на предоставяните услуги в зависимост от критерии като предмет на дейност, теория и практическа реализация. От изключителна важност за американските консултантски фирми е изграждането на дългосрочна връзка с клиента, което предполага доверие на клиента в качеството на изпълняваните от консултанта услуги. Клиентите от своя страна са готови да заплатят необходимите средства за консултантската помощ, която са получили.

Друга характеристика на американския модел е масовостта на интернет базираните данни за консултиране в туризма. Като водеща се очертава

---

[12] Христова, Лилия, „Качеството на консултантските услуги в туризма", Развитие на конкурентоспособен туризъм в България, Дискусии 2003г.

традицията крайния успех да е резултат от екипната работа на консултанта с активното участие на клиента.

В САЩ част от предоставяните консултантски услуги в туризма са:

- Управление на проекти;
- Пазарни проучвания и анализи;
- Бизнес планиране;
- Информационни технологии;
- Фирмено управление;
- Експертна оценка;
- Човешки ресурси.

Според районирането на ползването на консултантски услуги в туризма на база на отделните щати може да се обобщи, че с най-висок процент на консултантски услуги се посочват източните щати като Ню Джърси, Масачузетс, Флорида и др. и западните щати като Калифорния.

Като обобщение на качествата на американският консултант може да се отбележи, че той е практик, обикновено е тясно специализиран в областта, в която консултира, реалист е и е високо платен. Повече от 75% от американските консултанти са мъже.

2.2. Управленското консултиране в Европа

През 20-те години на XX век Линдал Ъруик се утвърждава като водещ бизнес консултант във Великобритания. Той често се среща с изпълнителните директори на големи производства, постоянно посещава фабрики, прави предложения за

подобрения в работния процес. Неговата книга „Елементи на администрацията” базирана на годините натрупан опит е публикувана през 1943г.

През 1946г. в Париж е основана „Bossard Consultants” от Ив Босард. Компанията се отличава с европейските начини и практика на работа.

През 1965г. професор Ерик Ренман от Стокхолмския университет и няколко негови колеги основават SIAR като институт за проучване и изучаване на организационното поведение. Членовете на този институт дават напътстващи съвети на шведски и финландски компании при разработването на ефективна организация на техния бързо развиващ се международен бизнес. През 1992г. SIAR се обединява с Босард, която вече се е превърнала в една от водещите консултантски фирми в Париж и новата компания се преименува на SIAR-Bossard, като се превръща в една от най-добрите консултантски фирми в Европа.

През 1996г. компанията Босард е погълната от Cap Gemini и напълно се интегрира с Gemini Consulting до 1998. Най-голямата практика за здравни грижи APM е приобщена към CSC.

Според един доклад на FEACO, Европейската федерация на асоциациите на фирмите за управленско консултиране, големината на Европейският пазар за консултантски услуги се оценява на над 61.6 милиарда евро. Тази цифра представлява увеличение от 14 % в общите продажби, което допринася за новото определение и сегментиране, което извършва FEACO на пазара за консултантски услуги.

Новата методология позволява да се разглежда пазарът на консултантски услуги в Европейския

съюз от две гледни точки: общи продажби или оборот от консултантска дейност. И при двата анализа се откроява Германия, като най-големият пазар на консултантски услуги, а Великобритания заема второто място на този пазар. Франция или Испания, които представляват около една трета от пазара, се нареждат на трето място, в зависимост от използваните критерии. Общият оборот на парични средства от консултиране е по-висок във Франция, отколкото в Испания, докато общите продажби в Испания са по-големи от тези във Франция.

Управленското консултиране представлява сега около 0.58% от БВП. Повечето страни от Европейския съюз отчитат стабилен растеж на пазара на управленското консултиране. Третото и четвъртото тримесечие на 2005г. като цяло са били по-добри от първите две тримесечия. Позитивната и оптимистична тенденция продължава и през 2006г. Неочаквано нисък е темпа на развитие в Италия и особено в Португалия.

Консултантските услуги (управленско консултиране и IT консултиране) са около 55 % от общия оборот, аутсорсинга представлява 21 %, а системната интеграция е около 19 %. *В рамките на управленското консултиране, трите най-важни подразделения са стратегическо консултиране, следвано от управление на организациите и операциите и управление на човешките ресурси.*

Повечето от страните в Европейския съюз смятат, че основните причини за нарастването на необходимостта и търсенето на консултантски услуги са икономическия растеж и стабилност.

Други стимули за нарастването на обема предоставени консултантски услуги е увеличения

експорт за страните от Източна Европа, достъпа до европейските държави за страните членки, водят до по-големи инвестиции в тези страни.

Производствените предприятия, банките и публичният сектор са секторите от икономиките на страните от Европейския съюз, в които се отчита около 63% от общия оборот на средства от консултантски услуги.

Ключовите елементи, според които се избира консултантска фирма в Европейския съюз са опит, качество, професионализъм и етика. В сравнение със ситуацията от преди няколко години, се очертава ясна тенденция към инвестиране в нови проекти и в по-дългосрочни проекти.

Антоан Бюве-Мери, бивш председател на Европейската федерация на асоциациите за управленско консултиране и партньор на IBM Global Business Services смята, че „настоящата стабилност на Европейската икономика и подчертания интерес на мениджърите на компаниите към иновациите са силни мотиви за продължителния растеж на консултантските услуги след 2006г. Тенденцията е този растеж да се запази с развитието на икономиката на страните от Централна и Източна Европа и бурния пазар на сливания и обединявания на фирми. Очаква се развитие на всички сегменти на управленското консултиране включително стратегическо консултиране, дизайн, и разработване на иновативни решения, които ще се нуждаят от бързо и ефективно приложение".

В настоящия момент FEACO покрива 24 европейски страни и представлява над 3,500 фирми в Европа, с общ оборот от около 17 милиарда евро, което се равнява на около 50% от пазара на

управленско консултиране в тези страни.

Особености на управленското консултиране на туризма в Германия

Примерът на Германия в областта на управленското консултиране в туризма се отличава с изравняване на практиката и теорията. Експертното ниво на консултантите служи като гаранция за качеството на предоставяните консултантски услуги. Използва се стандартизирана система за консултиране чрез оторизирани фирми, организации и експерти. Налице е доверие в консултанта готовност за заплащане на услугата от клиента. Водещ е опитът на консултанта като база за сравнение между резултат от извършваната дейност и ефективност. Отново трябва да се отбележи и масовостта на интернет базираните данни за консултиране в туризма.[13]

Предоставяните консултантски услуги в туризма според немския модел на консултиране са:

- Обучения и семинари;
- Концепции и стратегии;
- Маркетинг;
- Финансиране.

Като териториално разпределение на консултирането в Германия трябва да се отбележи че с най-висок процент на използвани консултантски услуги се отличава Франкфурт/Майн (53%), Берлин (495) и Кьолн (46%). Най-малко консултантски услуги

[13] Христова, Лилия, „Качеството на консултантските услуги в туризма”, Развитие на конкурентоспособен туризъм в България, Дискусии 2003г.

са използвали Лайпциг (17%) и Мюнхен (21%).

Немският консултант се отличава със своят традиционализъм, приемственост и опит.

2.3.Управленското консултиране в България

В България пазарът на управленски услуги е в началото на развитието си. От резултатите в изследване на БАУКО през 2000 г. и през 2004 г., се забелязват две тенденции - от една страна, е стремежът управленското консултиране да пробие в нови области и да развие пълна гама консултантски услуги, а от друга, склонността на все повече фирми да държат отговорни консултантските фирми за качеството на работата си.[14]

Диверсификацията по отношение на обслужваните сектори, предлаганите услуги, покриваните географски региони е бъдещето на консултантския бизнес, то се смята за ключ към неговото устойчиво развитие. Тази дейност е с бъдеще, тъй като на пазара се очаква значително увеличение на придобиванията и сливанията, глобализация на компаниите, а така също нарастване на нуждите на компаниите от интегриране на нови информационни технологии и въвеждане на модерни практики във всички сфери на дейност.

По време на прехода българската икономика не само смени централизираното планово стопанство с пазарната ориентация, но и от едно сравнително затворено състояние премина към представяне на

[14] Керемидчиева, Виолета, „Управленският консултант обещава решение на всеки проблем" (http://www.karieri.bg/)

предизвикателства за световните пазари. Голямо затруднение за търговията представляваше неадекватността на механизмите за ефикасен трансфер на „ноу хау” до предприятията. Предприетите мерки за подпомагане на развитието на консултантския сектор директно повлиява процеса на трансфер на ноу-хау. Вече все повече български мениджъри на частни предприятия и търговски фирми осъзнават потребността от професионални съвети за подобряване на цялостното представяне и конкурентоспособност на техния бизнес.

След 1990г. обхватът и разнообразието на управленското консултиране в България бележи значителен ръст. Управленското консултиране постепенно се освобождава от научните определения, за да бъде приложено спрямо много и различни дейности от частния сектор, обществените организации и фондациите с идеална цел, които изискват количествени и качествени умения и методи. Практиката на управленското консултиране обхваща различни специалности и области свързани с процеса на управление в организациите.

Съществуват **два типа специалисти** – **функционални специалисти** (например по стратегическо планиране, приватизация, маркетинг, производство, човешки ресурси, финанси, информационни технологии) и **индустриални специалисти** (например по здравни грижи, финансови институции, транспорт, туризъм). Има и специалисти по управление на околната среда, които също се класифицират като управленски консултанти. Други консултанти се специализират в процеса на управление на промяната.

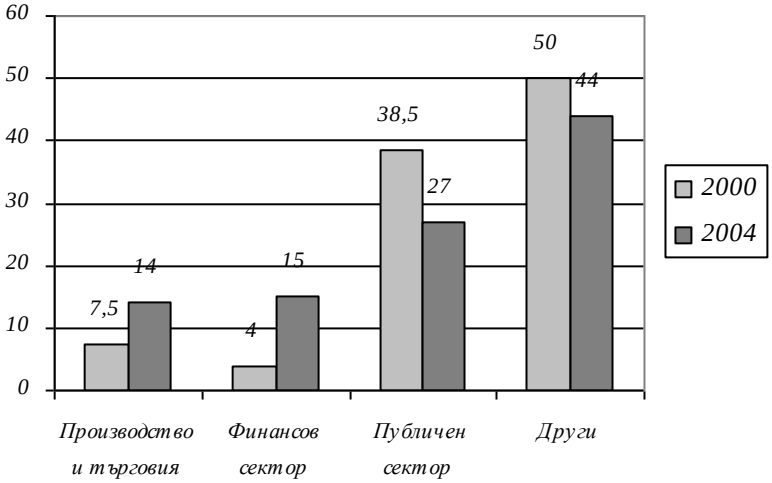
Резултатите от едно проучване, проведено от Българската асоциация на организациите за управленско консултиране (БАУКО) през 1997г. доказва значителния растеж на сектора за консултантски услуги. През 1997г. всяка консултантска фирма е работила средно по около 14 проекта. Броят им се е увеличил с 24% в сравнение с 1996г., а генерираният доход е нараснал с 59%. Смята се, че това е най-големият отчетен растеж в Европа в този сектор.

Според респондентите на проучването, частния сектор е водещ в потреблението на консултантски услуги. В частния сектор са сключени около 40% от договорите и е съсредоточен около 35% от дохода в сектора. Най-голям е делът на използваните услуги по корпоративни стратегии и организационно развитие, следвани от приложение на финансови и административни системи. Най-бързият растеж е отбелязан при информационните системи и технологии.

Друго проучване, проведено от консултантска фирма «Хирон МК» през 2004г. разкрива, че повече от 85 % от чуждите инвеститори в България и повече от 15 % от българските частни компании използват консултанти. Повече от 63% от частните български компании се нуждаят от консултантски съвети при прилагането на стандарти за качество като ISO 9000, ISO 22 000, HACCP, разработване на маркетингови информационни системи, стратегически маркетинг и управление на човешките ресурси.

След 2000 г. на българския пазар навлизат почти всички по-големи световни консултантски фирми като PriceWaterhouseCoopers, KPMG, Sciant, Deloitte и мн. др. Многократно е нараснал процента

на фирмите, които се обръщат към консултантска фирма за съвет свързан с разрешаването на проблем от своята дейност.

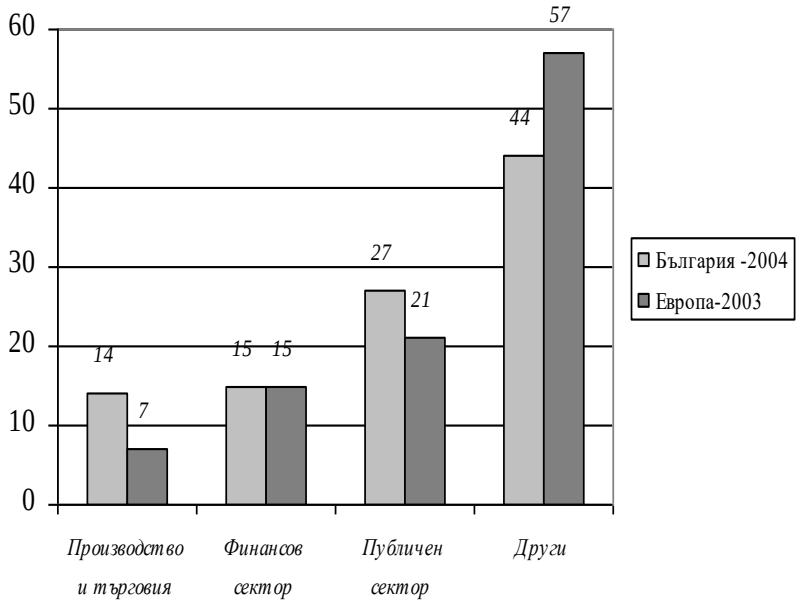


Фигура 2.1. Приходи от управленски консултации по браншове в България (резултатите в %)

Източник: БАУКО

От фигурата става ясно, че най-големите потребители на управленски консултации в България през 2000г. са били публичния сектор и дейности, класифицирани като други /където попада и туризма/. Само четири години по-късно данните са коренно променени. Производството и търговията удвояват своя дял до 14%. Във финансовия сектор потреблението на консултантски услуги е нараснало почти 4 пъти. При публичния сектор се наблюдава отлив от търсенето на консултантска помощ, а незначителен е спадът на потреблението при

дейностите класифицирани като други.



Фигура 2.2. Приходи от управленски консултации в Европа и България (резултатите в %)

Източник: БАУКО

Прави се сравнение между потреблението на консултантски услуги по браншове в България и Европа. Става ясно, че най-големите потребители на управленски консултации в България и в Европа са били публичния сектор и дейности, класифицирани като други / където попада и туризма/. Най – голяма разлика се наблюдава при сектора на производството и търговията, където потреблението в България надвишава двойно потреблението от същия сектор в Европа. Във финансовия сектор потреблението на

консултантски услуги е изравнено.

Най-големият проблем, с който се сблъскват частните компании в България обикновено е достъпът до наличните фондове за финансиране на своите инвестиционни програми, достъп до дългосрочни кредити и др. Освен това повече от 73% от производствените предприятия срещат проблеми при планирането на своите приоритети при дизайна, производството и позиционирането на пазара на своите продукти. Това съответно са и областите, в които те търсят консултантска помощ.[15]

Друго проучване сочи, че всяко едно от българските приватизирани предприятия по време на периода на приватизация е било посещавано от консултанти (оценители, адвокати, специалисти по стратегическо планиране и др.).

Все още мениджърите на публични и частни предприятия в България се нуждаят от повече познания за ролята и потенциалната употреба на управленското консултиране и правилният начин да се потърсят и открият най-добрите алтернативи за проекти на управленско консултиране. БАУКО все още среща доста организационни проблеми и се нуждае от институционална подкрепа.

Ето защо резултатите от обучението на мениджърите от сертифицирани управленски консултанти би било от полза и за частния и за публичния сектор. Очаква се, че нарастналите стандарти и по-високото ниво на услугите на управленското консултиране ще доведе до изграждането на един по-положителен имидж на българския управленски консултант. Това ще доведе до привличането на повече професионални

---

[15] Христов, Димитър, „Управленското консултиране в България" (http://www.hiron-mc.com)

управленски консултанти за разрешаването на важни бизнес проблеми.

Програмите на Европейския съюз за техническа помощ са осигурили добра база за сътрудничество между българските и чуждите консултантски компании, като са увеличили и броя на квалифицираните управленски консултанти. Това е довело до настъпването на така нар. „ефект на мултиплицирането" по отношение на добрите практики в бизнеса на консултирането. Чрез промотирането на по-високи стандарти и по-добра организация и представяне на сектора на управленското консултиране в България, проектите в тази област са спомогнали за развитието на този ключов за икономиката сектор, тъй като по-добре развитият сектор на консултантските услуги означава по-добър трансфер на информация и ноу хау в икономиката.

БАУКО. Водещи фирми в консултантския бизнес в България

Българската асоциация на организациите за управленско консултиране е член на Международния съвет на институтите по управленско консултиране (ICMCI) и като такъв е единствената асоциация в България, която има право да присъжда квалификационната степен "сертифициран управленски консултант" (Certified Management Consultant - CMC). Сертификатът CMC е международно призната квалификационна степен, която удостоверява пред клиентите и специализираните институции притежаваните от индивидуалния консултант професионални качества

и умения. Тази степен е гарант за качеството на услугите, които притежателят й може да осигури на своите клиенти, и е доказателство за успешно проведена оценка на компетентността, опита и спазването на професионалните норми и стандарти на професионалните консултанти по управление

Сертификационната процедура е разработена от IMC London през 1998 г. и се основава на така наречения подход на оценка на компетентността. На конгреса на Международния съвет на институтите по управленско консултиране (ICMCI) през м. септември 1999 г. в Амстердам този модел е приет от ICMCI за базов и е препоръчан на всички институти. БАУКО е първия институт, който още през 1998 г. прилага модела. До момента по този метод БАУКО е сертифицирала 66 български и 29 чуждестранни управленски консултанти.

Целите на организацията са свързани с:[16]

- Да утвърждава и регламентира пред обществеността статута на управленското консултиране;
- Да защитава интересите на професионалните консултантски организации;
- Да въвежда професионални стандарти и етичен кодекс в дейността на консултантите в България;
- Да повишава квалификацията и издига професионалното ниво на заетите в управленското консултиране;
- Да изучава, защитава и представя професионалните интереси на своите членове;

[16] Българска Асоциация на организациите за управленско консултиране / www.bauko.bg/

- Да създава възможности за обмен на професионален опит между членовете;
- Да предоставя референции на своите членове пред клиенти и институции;
- Да въвежда в страната световния опит в консултантската практика;
- Да съдейства при формиране и развитие на пазара на консултантски услуги в страната;
- Да подпомага социалната интеграция и личностната реализация.

Някои от големите консултантски фирми – водещи в консултантския бизнес в България и членове на БАУКО са: Еймс Хюман Кепитъл България, Поликонсулт, Таурус Консултантс, КПМГ, ББ&Т, Ърнст & Янг България, Тоутъл куолити мениджмънт и др.

Сред изявените консултантски фирми, специализирани в консултирането на туристически фирми са Туризъм Куолити, Геотурс Глобал, Адженда и АДС консултанти.

Особености на управленското консултиране в туризма в България

Примерът на България по отношение на управленското консултиране в туризма се характеризира с недостатъчна или цялостна липса на теория и ограничена практика, като резултатът е ниска ефективност на предоставената консултантска помощ. Налице е недоверие към консултанта от страна на клиента, както и липса на готовност за заплащане на предоставената услуга. Твърде малък е броят на фирмите, специализирани в консултирането в областта на туризма, поради което често се

прибягва до използването на опита на чужди експерти. В България все още се среща до голяма степен липсата на традиции и липсата на екипност.

По отношение на териториалното разпределение на първо място по потребени консултантски услуги е София (22%). С по 21% на второ място се нареждат Пловдив и Родопите. С по - малък процент са Варна и Бургас.[17]

Предоставяните консултантски услуги в туризма според българския модел на консултиране са:

- Бизнес планиране;
- Стратегическо и маркетингово планиране;
- Разработка и изпълнение на проекти;
- Финансиране и кредитиране;
- Обучение;
- Информационни технологии.

Българският консултант в сферата на консултантските услуги за туризма е все още неопитен, теоретик, по скоро преподавател, отколкото опитен експерт от практиката. Нужни са още години на практика за българските консултанти в туризма, за да придобият присъщите на колегите им от Европа, опит, богатство на знания, приемственост и гъвкавост.

[17] Христова, Лилия, „Качеството на консултантските услуги в туризма", Развитие на конкурентоспособен туризъм в България, Дискусии 2003г.

2.4.Приложение на управленското консултиране в туризма

Лидери в бранша

Приложението на управленското консултиране в туризма е многостранно и се определя от различните видове туристически предприятия и техните специфични изисквания, потребности и проблеми. В тази точка ще бъдат разгледани примери от успешното приложение на управленското консултиране при разрешаване на проблеми на туристически предприятия. Примерите са взаимствани от практиката на три от най-големите европейски фирми, специализирали се и в консултантски услуги а туристическата индустрия – **Travel Team Consulting, Locum Consulting и PA Consulting.**

Първата фирма за управленско консултиране **Travel Team Consulting (TTC)** е изключително специализирана в консултирането за туризма и разполага с богат опит при разрешаването на проблемни и кризисни ситуации от практиката.

По проекта разработен за курорта „Флорида и Кий Уест”[18] екип на консултантската фирма разработва стратегии за позициониране на марката на курорта на световния туристически пазар, както и целенасочени и профилирани маркетингови програми за туристическите пазари в САЩ, Канада, Европа и Азия. Екипът контролира и рекламната кампания по отношение на рекламна стратегия, медиа план, дизайн и творческо изпълнение, включително разработка на

[18] Projects in management consulting in tourism (http://travelteamconsulting.com)

спечелилата награда кампания „Just Let Go”. Заетостта на хотела в следствие на прилагането на проекта се увеличава от 82% до 93% за период от четири години, а цената за една нощувка нараства с 12.5 % за периода.

Друг проект на фирмата е за курортът Couples. С Travel Team Consulting се свързва Маркетинговия директор на курорта. Екипът на консултантската фирма работи по време на проекта с президента и собствениците на хотела, като целта е да се препозиционира марката на курорта като лидер в луксозната all-inclusive категория.

TTC пристъпва към позициониране на Couples като изтънчено, приятно и елегантно място чрез една цялостна маркетингова кампания със слоган „Couples: The All-Inclusive Refined, Re-defined”.

Творческите елементи включват: лайфстайл рекламни материали, печатни материали с красиви снимки от курорта, тридесет секундни и шестдесет секундни рекламни спотове по избрани телевизионни канали, радио реклами, изцяло нов дизайн и навигация на уебсайта на курорта, CD и DVD презентация, програми за лоялност и електронни маркетингови рекламни материали.

TTC планира да обхване по-голяма целева аудитория за курорта Couples, както и цялата категория за ваканция all- inclusive, като се обърне към капризните и взискателни, предпочитащи лукса клиенти. Планира се да се продължи и поддържането на връзки с лоялните на курорта клиенти. Стратегията включва поместване на реклами на курорта в нови медии, като списание InStyle и BBC America, заедно с външна реклама в Ню Йорк и спонсорство на елитни мероприятия.

Проектът за Royal Caribbean International, е

предизвикателство за TTC, които представят най-големия круизен кораб на света „Морски пътешественик”. Кампанията по пускането на кораба включва печатна реклама, търговска реклама, виртуален тур из кораба, специално изработена уебстраница, атракции по врем на виртуалното пътуване, телевизионна реклама по NBC, кампания извън страната, радио реклама и кампания в подбрани печатни медии.

TTC изпълнява позиционирането на марката Royal Caribbean International и интегрираната „Жажда за живот”, включваща снимането на 60- и 30-секундни рекламни спотове, медия план за националните телевизии, печатна реклама, Internet реклама, търговски маркетинг.

TTC увеличава рекламния бюджет на курорта и отправя рекламни послания чрез маркетингови промоции и стратегически съюзи с подбрани медийни партньори, автомобилни марки и марки дрехи към целевите маркетингови сегменти.

Ключовите резултати, които се постигат за периода 2003-2004г. са увеличение на приходите с 12%; увеличение на средните нива на заетост с 10%; увеличаване на предварителните резервации със 17.5%; увеличение на пазарния дял от 4.62% до 5.30% на посещенията в Ямайка от Северна Америка.

Уиндам интернешънъл възлага на TTC задачата да разработи стратегия за развитие, маркетинг план и план на продажбите за една от нейните групи от хотели и курорти в Ямайка, Барбадос, Санта Лусиа, Бахамските острови, Бермудските острови и Сейнт Томас. TTC поема управлението на офисите за продажби в Лондон, Токио и група от продажбени офиси в Ню Йорк, както и управлението на

фирмения персонал, отговарящ за функционирането на гореспоменатите курорти. Екипът от консултанти разработва работни отношения с туроператорите, с властите на самите острови и международните туристически организации и техните представителства, авиолиниите обслужващи региона, и политическите лидери във всяка страна.

Друг проект разглежда консултантската помощ, оказана на марката South Seas Resort Company (SSRC) и централизирането на осем независими хотела. Централизирането включва продажбите на екскурзии, резервации, директна поща, високотехнологично оборудване за правене на резервации, което способства комуникациите директно с определения хотел. Тези нововъведения отварят комуникациите на хотела към туроператори в САЩ и Канада, а и по целия свят. TTC открива и представителен офис в Лондон, контролира и дава напътствия на персонала в хотелите и промотира, наема и управлява фирмената туристическа агенция.

В проект за British Airways TTC разработва начална online стратегия, която да балансира директните продажби през собствената им уебстраница с продажбите през други интернет портали. TTC разделя стратегиите, за да промени съществуващото поведение на клиентите и да ги „придвижи" от по-скъпите традиционни канали към по-изгодните като цена полети.

TTC подпомага Delta Airlines в управлението на резервациите, продажбите на място за товари и груповите продажби. Консултантска помощ се оказва и в областта на маркетинга и продажбите, развитието на международния пазар, разработване на ваканционни пакети, програми за лоялност за

корпоративните клиенти и за ваканционните туристи, поддържане на връзки с международни туристически организации, управление на туристическата агенция на компанията. По време на проекта, TTC насърчава Delta да поддържа високо качество на обслужване и да запази позиции в търговските организации като туристически агенции, корпоративни отдели по пътуванията и др.

Avis Rent a Car наема TTC да създаде и приложи ваканционни програми, насочени към целеви сегмент от клиенти от САЩ, Канада, Карибските острови, Европа, Азия, Близкия Изток и Латинска Америка. TTC установява маркетингови партньорства с авиолинии, круизни линии, курорти и хотели. Екипът разработва също тактически печатни материали, бранд комуникации, програми за лоялност на клиента и инициативи за директен маркетинг. В допълнение, TTC управлява осемчленен екип от маркетолози и надвишава поставените цели за приходите със повече от 100%.

По време на проекта си за Travel Guard International**,** TTC функционира като консултант по развитие на бизнеса, като създава специални програми със застраховки за карибските туроператори, круизни линии, дестинации и групи курорти.

За компанията Room Results TTC разработва специална интернет програма за управление на възвръщаемостта, за да подпомогне местата за настаняване (хотели, апартаменти, вили и квартири), да оптимизират своите връзки с други продавачи. Чрез осигуряването на истински екип от професионалисти, който да управлява позиционирането на уебсайта, цените, инвентара,

възможностите за реклама и да контролира конкурентните дейности в Internet, TTC помага на доставчиците на Room Results' да контролират своя инвентар, доходи и време, като с извършва промяна от незначителен бизнес в електронната търговия до 60% от продажбите да бъдат извършвани в Интернет.

За IGT, TTC препоръчва решение, което позволява на доставчиците на туристически услуги да попълват съдържание, информация за свободните места и цените в една централна система за събиране на информация. Това решение подпомага и дистрибуторите на туристически услуги – собственост на IGT, като ги снабдява с необходимата информация посредством CDD. Прилагането на проекта отнема шест месеца, като включва пълна оценка на пазара, препоръки и преговори с доставчика на избраното решение, приложение и обучение на персонала.

PA Consultants е призната за световен лидер в предоставянето на специализирани консултантски услуги за правителства и туристически дестинации по целия свят. Разгледаните примери от дейността на консултантската фирма показват естеството на предлаганите консултантски услуги от защита на околната среда до планиране на туристическото развитие и ефективно използване на туристическите ресурси.[19]

Един от разработените проекти в Европа е проучване на състоянието на хотелите и инвестиционно програмиране в Босна и Херцеговина. PA е потърсена за консултация от една международна инвестиционна компания, за да

[19] Projects in management consulting in tourism (http://www.paconsulting.com/industries/travel_tourism/projects/)

изготви доклад с преглед на състоянието и потенциала за инвестиции за реновиране на Хотел Европа. Той е първият хотел в Сараево, построен през 1882 г. и разположен в сърцето на градския център. За целите на проекта е разработен операционен анализ, проектиране и финансов план за около тридесет милиона долара. Този финансов план е послужил при кандидатстването за отпускане на банков кредит от две различни банки за развитие.

Друг от проектите в Европа, разработени от консултантите на РА е стратегическо планиране за Ирландската агенция по туризъм. Потърсената консултантска помощ е за дизайна и приложението на процеса по стратегическо планиране за организацията. Като резултат от работата на екипа, Ирландската агенция по туризъм разработва документ за стратегическо планиране, който среща подкрепата и на висшето управленско ръководство и на служителите. По този начин се полагат ясни цели, във връзка с развитието на услуги и промени, които се изискват от организацията, за да може да посрещне предизвикателствата на промяната. Освен началната подготовка на стратегическото планиране, РА продължава да работи със служителите на агенцията по туризъм по различните работни групи за прилагане на стратегията.

РА подготвя и провежда обучение за особеностите на устойчивия туризъм в Римини, Италия. Обучението е насочено към туроператорските фирми и цели да разкрие практиките и принципите на устойчивия туризъм. Обучението е посетено от над 30 души, представители на туроператори и организации за опазване на околната среда. Обучението покрива теми като управление на

дистрибуторските канали, управление на дестинация, състояние на околната среда, комуникации и други теми. Интерес са проявили TUI, British Airways Holidays, Thompson Travel Group, Scandinavian Leisure Group, и други, които заедно представляват около тридесет милиона пътувания годишно.

Друг проект на PA във Великобритания разработва приложението на план за маркетинг и продажби в една туристическа компания. След закриването на едно от големите акционерни дружества, една голяма британска туристическа фирма решава да промени системата за продажбите и маркетинга на своите туристически пакетни пътувания. Успешното приложение на тази система зависи до голяма степен от решенията на потенциалните клиенти и от наближаващия ваканционен сезон. PA е потърсена за помощ при управлението на програмата, която изисквала да се разработи маркетингов план, да се наеме оутсорсингов кол център, да се ангажират доставчиците на компанията, да се поднови уебсайта на туристическата компания и да се открие възможност за продажба на продуктите през интернет страницата. Необходимо е още да се потърсят други директни канали за дистрибуция и да се приложат подходящи механизми за регулиране на разходите и приходите.

PA разработва проект за частен международен инвеститор, които планира изграждането на един от най-големите хотели в света(хотел „Лидо”) с над 5000 легла. Хотелът трябва да бъде разположен между летището и център на столицата на Китай, Пекин. Консултантската фирма бързо определя потребностите и областите на управленско

консултиране, разработва план на проекта с възможните критични точки в него и въвежда ред в системата за доклади и контрол. Всеки от участниците е включен в генерален план с ясно изведени цели и линии на ефективна комуникация. Консултантската фирма поема и обучението на персонала.

Друг от проектите на PA е разработването на IT стратегия за Агенцията по туризъм на Хонг Конг. Стратегията обединява около 30 инициативи, които включват: изготвяне на мултимедия, Intranet-базирана база данни, за да се улесни достъпа и разпространението на информация, система от знания, която обединява контактите на агенцията и свързва съществуващата с нова информация. Стратегическият IT план довежда до успешното разпространение на нова информация по канали за разпространение като туристическа гореща линия, екстранет за външни потребители, интранет за офисите на агенцията по света и уебсайт за туристите по света.

PA започва да създава и прилага бизнес план за online пътнически портал за една от най-големите корпорации в Азиатско тихоокеанския регион. Този портал има за цел „да доведе света до Китай" и е част от по-голям медиен сайт превърнал се в „входна врата" за Китай.

PA работи с Карибската асоциация за устойчив туризъм, за да представи концепцията за управление на околната среда на малките хотелиери от източните карибски острови. Разработват се наръчници и видеоматериали за обучението, за да се покажат най-добрите практики за управление на околната среда. Планирани са и други мероприятия за подобряване

на отношението към околната среда - 200 разходки из природата, 40 оценки на малки хотели и помощ за хотелиерите да получат зелена сертификация.

РА е оказала техническа помощ на Асоциацията на карибските хотели, със седалище в Пуерто Рико, като проектът е финансиран от правителството на САЩ. Проектът се фокусира върху рекламирането на устойчивия туризъм в региона, като се разкриват традиционните хотели и курорти с техните атракции. Консултантската помощ включва развитие на Карибския регионален устойчив туризъм, изграждане на политическата и регулаторна рамка за тази цел, както и анализ на финансовите опции и свързаните теми за реклама на един усъвършенстван мениджмънт на околната среда.

Египетските власти по туризма търсят помощта на РА, за да се покажат най-добрите практики за бъдещите проекти по дължината на брега на Червено море. Програмата се основава на техническа помощ, обучение и лимитирани покупки на оборудване. Работи се и с Египетските власти по туризма за затвърждаване на тяхната политика спрямо околната среда, мониторинг и планиране на капацитета, прави се дизайн и на информационна система, която да подкрепи дейностите по планиране и мониторинг. По време на втората фаза от този проект в Египет, РА предоставя както краткосрочна, така и дългосрочна техническа помощ при прилагането на политиката и управлението на проекта. Започва да действа система за зониране на земята според нейната екологична важност и чувствителност на изменение. Изготвен е проект за развитие на екотуризма в региона, като се вземат предвид най-подходящите дизайн на сгради, конструкции, оформяне на

пейзажите и съставяне на алтернативен туристически продукт.

РА участва в подготовката на интегриран регионален план за развитието на туризма в Ливан. Фокусът на плана попада върху три ключови територии – Зале, Балбек и долината Оадиша, като последните две са със статус на Световно историческо наследство. Планира се прилагането на иновативен поход, които да осигури защитата и подобряването на състоянието на културното наследство, заедно със създаването на възможности за генерирането на доходи за местното население. Разработени са туристически продукти за различни пазари като религиозен туризъм, културен туризъм, летни семейни ваканции.

За стратегическото планиране на Саудитска Арабия като туристическа дестинация, отново са потърсени услугите на РА. Необходима е консултантска помощ за изготвянето на стратегически план за Източната провинция на Саудитска Арабия. Работата на консултантската фирма включва поставянето на основите на физическо планиране, финансиране на предложените проекти, и формулиране на продукти на устойчивия туризъм. Изготвя се и рамка за институционално управление на региона. РА предлага съставянето на регионална структура, която да се базира на успешните управленски организации на дестинацията, които в последствие да могат да споделят своя опит с други райони на страната.

РА е наета по проект за голяма компания за круизи със седалище в Маями, Флорида, за изготвянето на проект за преминаване на функционирането на компанията в съответствие на изискванията на

американските и световни изисквания за опазване на околната среда. Работата на консултантската фирма включва оценка на корабния парк и операциите извършвани около брега, за да се осигури съответствието с Марпол (международен закон за защита на водите от замърсяване). Въведени са редица мерки като изследване на химическите вещества изхвърляни във водите от кораба, изследване на системите за обработка на водата, алтернативни технологии за намаляване на разхода на гориво и оптимизиране на въздушните емисии.

В туристическия сектор, консултантската фирма **Locum** работи с инвеститори, конструктори на атракции, научни центрове, тематични паркове, хотели и туристически агенции. Фирмата предоставя консултантска помощ при създаването на нов продукт, тестване на пазарите, разработване на бизнес планове и финансиране. Други консултантски услуги са разработване на дестинация, анализ на пазара, финансов анализ, икономическа и регионална интеграция и управление на проекти.

Locum е специализирана най-вече в консултиране за планирането, развитието и операциите при големи мултифункционални спортни сгради или сгради за провеждане на различни мероприятия. Често търсена е помощта на консултантите за организиране на спортни и културни мероприятия, конференции, както и от стадиони, арени, театри и др.[20]

Locum провежда маркетинговата и финансова консултантска помощ по отношение на развитието на

[20] Projects in management consulting in tourism (http://www.locum-destination.com/Leisure.html)

два международни курорта в Сундърбанс в Бенгалския залив (южно от Калкута, част от световното наследство, защитено от UNESCO) и хълмовете на Хималаите близо до Даржилинг.

Locum е и главен стратегически консултант по проекта за планинския курорт Чимбулак в Казахстан. Проектът планира да трансформира съществуващите съоръжения в две места само на 30 минути от Алмати (най-големият град в страната) и да създаде първокласна, луксозна, целогодишна планинска дестинация в Централна Азия. След първата фаза на проекта- планирането Locum работи заедно с архитекти, инженери, специалисти по строителство в планински райони. Курортът ще бъде изграден в близост до съществуващия ски курорт. Чимбулак ще се превърне в традиционно планинско селище състоящо се от петзвезден spa хотел, луксозни стаи и много развлечения за почивка и покупки. Азиатските зимни игри ще бъдат проведени в Алмати и новоизградения планински курорт ще осигури необходимите възможности за настаняване на пристигащите спортисти и туристи.

Управленско консултиране в туризма в България

В България вече започна да отминава времето, когато всеки, спечелил малко пари, решава да стартира бизнес в ресторантьорството без някога да е имал опит в тази сфера. Опитът обаче е разтегливо понятие и доста хора смятат, че основните и най-важни неща се учат „в движение".

Кратка анкета на сп. „Hotels&Restaurants Magazine" сред собственици на софийски ресторанти показва, че много от тях не само не прибягват до

услугите на консултанти, които да направят проект на заведението, но и го управляват сами, без да наемат мениджър. Така в повечето случаи те не само не могат да се справят с възникналите проблеми, но и остават постоянно лъгани от доставчиците или от собствените си служители.[21]

Подобни инициативи обаче се предприемат все по-рядко, тъй като хората виждат, че са обречени на провал - конкуренцията става все по-напрегната, заведенията са значително повече, отколкото преди десет години, а това води и до постоянно подобряване на услугите. Един новооткрит ресторант трябва наистина да предлага нещо специално, за да бъде избран пред кафето на съседната улица например.

Докато само преди няколко години основен проблем на всеки ресторантьор е бил да открие откъде да намери необходимото (като започнем от хранителни продукти с постоянно високо качество, минем през техника и стигнем до персонал), сега трудността е друга - как да се намери най-подходящото, как да се отсее некачественото при съществуващия голям избор от стоки и услуги. Това, което съветват всички списания за професионалисти в областта на хотелиерството и ресторантьорството, е мениджърите да работят с консултанти.

Повечето ресторанти в България обаче избягват консултантите, не разбират защо са им необходими и с какво биха допринесли за подобряването на работата на ресторанта, показва също анкетата на сп. „Hotels&Restaurants Magazine". Изключенията са

---

[21] Казасов, Владимир,"Консултантите – (не) осъзнатата необходимост", (http://www.horemag.bg/)

две- при внедряване на нови продукти и менюта и на нови стандарти. Собственичката на ресторант „La Cappanina" работи с Gambero Rosso в Рим, „града на вкуса" и споделя, че така се получава най-нова информация относно нови продукти, които не са познати в България."

Смята се, че е добра идея за консултанти да се използват опитни главни готвачи и управители на заведения. За много от българските ресторанти все още е твърде скъпо да използват чуждестранни консултанти. Един от основните критерии при избора на консултант е да е напълно наясно с изискванията на ЕС.

В ресторант „Чепишев" пък са използвали консултантска фирма при въвеждането на изискванията на НАССР. Благодарение на тяхната помощ ресторантът е първият в България и един от първите в Европа, където е въведен новия стандарт ISO 22 000. Тук обаче възниква един по-сложен въпрос: „Как да се открие подходящия консултант." Ако в една сфера е необходим тесен специалист, който се занимава само с един аспект (строителство, интериорен дизайн, IT) от работата на ресторанта, в друг случай може да има нужда от някой, който е способен да даде по-обща оценка за цялостната дейност.

Скептичното отношение към консултантите в България обаче има своето основание. Част от хората, които се занимават с подобна дейност, изтъкват опита си като управители, но понякога това означава просто, че са неуспели ресторантьори. Изборът на недобросъвестна фирма може доведе и до други негативи - след като подробно се е запознала с работата ви, консултантската фирма може да

продаде информацията или да помогне на някой доставчик да достави трудно продаваемото си оборудване (много скъпо или просто некачествено и залежало).

Основната задача, преди започване на работата с консултант, е да се сключи договор, в който са изброени и описани всичките му задължения. Ако става въпрос за комплексно консултиране, много е важно специалистите да представят конкретен план за действие, който да включва детайлна обосновка на всички действия и разходи, а също така приблизителен разчет на печалбата през следващите няколко години (с включени абсолютно всички фактори като инфлация, амортизация на оборудването и т.н.).

Задължително е туристическото предприятие да е наясно какво цели да постигне като в договора подробно бъде описано какви отговорности поемат консултантите. Ясният договор е от полза не само за ресторантьора, но и за фирмата консултант, тъй като в случай на провал, който не зависи от нея, няма да й се търси отговорност.

Някои от управителите и главните готвачи на добрите заведения са способни да дадат много полезни съвети, да предупредят за проблеми, които по-леснои бързо да могат да бъдат избегнати или преодолени. Качеството на малките фирми невинаги е доказано добро, затова разумно решение е да се търси помощ от по-опитните колеги. Те не са консултанти и няма да могат да дадат подробна информация за особеностите на пазара в момента, но техният успех като ресторантьори все пак е доказателство за професионализма им.

Изборът на подходящи служители е не по-малко

важен от който и да било друг момент от работата, затова не бива да се пренебрегва. Собствениците и управителите на скъпи вериги ресторанти могат да поискат суми, близки до тези на чуждестранните консултантски фирми, затова може да се потърси помощ от някой добър главен готвач. Опитният главен готвач може да помогне не само по отношение на въпросите, свързани с кухнята, но и по цялостния проект. Той ще прецени какво меню е най-подходящо за конкретното заведение, към коя ценова категория трябва да се придържа, ще избере необходимото оборудване, персонал, ще реши колко места е най-подходящо да се разположат на площта, с която се разполага. В случай че готвачът често консултира новооткриващи се заведения, той може да има отстъпка при някой доставчик, от която да се възползвате.

„Туризъм куолити”[22] е една от консултантските фирми, която предоставя специализирани консултантски услуги, свързани с управление на качеството в туристическата индустрия в България. Предлаганата консултантска помощ е в области като управление на качеството, изследвания, маркетинг, човешки ресурси, финанси, оценки. Тъй като качеството е от решаващо значение за удовлетворяване на изискванията на клиентите, то е много трудно неговото високо ниво да бъде постигнато без прецизно-структурирана и ефективна система за управлението му. В тази насока част от предлаганите от консултантската фирма услуги са разработване на системи за управление на качеството в съответствие със стандартите от

[22] Tourism quality consultants (http://tourismquality.com/)

серията ISO 9001:2000, разработване на системи за анализ на безопасността и контрол на критичните точки (HACCP), одити на качеството, иновативна програма „Таен гост”, разработване на стандарти и процедури, изследвания.

Консултантската фирма извършва и редица проучвания на пазара сред които анализ на заетостта, пазарно позициониране, анализ на конкурентните предимства и недостатъци, стратегическо и бизнес планиране, анализ на търсенето и предлагането в хотелиерството, анализ и избор на местоположението.

В областта на маркетинга „Туризъм куолити” предоставя консултантски услуги на предприятията от туристическата индустрия - стратегическо и бизнес планиране, разработване на маркетингови планове, разработване на нови продукти, анализ на продажбите, разработване и анализ на меню, ценови стратегии, маркетингови комуникации, анализ на каналите за дистрибуция, анализ на ефективността на продажбите.

Човешките ресурси са от решаващо значение за нивото на предоставяните услуги в туристическата индустрия, поради това ефективното управление на човешките ресурси може да допринесе за добиване на значително конкурентно предимство. Разглежданата консултантска фирма предлага услуги специално проектирани, за да подобрят представянето на човешкия капитал туристическото предприятие: анализ на представянето на мениджмънта, разработване на иновативни тренинг програми и ръководства, оценки на организацията, като цяло.

„Туризъм куолити” предоставя услуги в областта

на финансите за предприятията от туристическата индустрия инвестиционни оценки и препоръки, анализ на инвестиционния и икономическия риск, анализ и оценка на наличните източници за финансиране, мониторинг и контрол на финансовите резултати, оптимизация на приходите.

В областта на оценките се акцентира на консултантски услуги относно оценка на пазарната стойност на хотели, оценка на пазарната стойност на ресторанти и други заведения за хранене, оценка на бизнес-потенциала на конкретен обект, оценка на доходността на конкретен обект.

Консултантската фирма е групирала своите услуги в отделни линии и пакети, в зависимост от вида на туристическото предприятие за което са предназначени – хотел, ресторант или туроператор.

„Геотурс Глобал”[23] е друга компания, специализирана в предоставянето на консултантски услуги за туризма в България. Един от последните й проекти е разработването на мултимедиен продукт - DVD „Дестинация България - Варна: 6000 години история”. Това е документално-информационен филм представящ възможностите за комплексен туризъм във Варна и курортните комплекси на Североизточното Черноморие, включително музеи, исторически и природни паметници и паркове, манастири, делфинариум, туристическа инфраструктура (транспорт, хотели, ресторанти, казина, увеселителни заведения и пр.) по видове туризъм (напр. културен, здравен, еко, селски, ваканционен, развлекателен). Продължителността на филма е 50 минути, озвучен е

[23] Консултантска фирма Геотурс Глобал (http://www.geotoursglobal.com)

на 5 езика (български, английски, немски, френски, руски) със субтитри на английски език. В допълнение съдържа интерактивна фото-галерия, филмиран народен обичай/фолклорен танц, карти на България и Североизточното Черноморие и др.

Консултантска фирма „**Адженда**"[24] работи с малки и средни туристически предприемачи в областта на обслужване на клиенти, стандарти за тяхното качествено обслужване, следене на клиентската удовлетвореност. Специфичните консултантски услуги, които предоставят са в областта на управленското консултиране, организационното структуриране, следене на клиентската удовлетвореност, вътрешни и отворени обучения на персонала, подбор и селекция на персонал, HR аутсорсинг и подкрепа при разработване и управление на донорски проекти. Сред клиентите на Адженда са ВК Ривиера (разработване на система за оценка на персонала и изработване на наръчник на служителя), ресторант «Сити» (създаване на концепция и позициониране на ресторант в Ереван, Армения), Гранд Казино Варна (създаване на отдел Човешки ресурси, подбор на персонал и въвеждащо обучение).

„АДС консултанти"[25] е друга голяма консултантска фирма, която се занимава с консултиране на туристически предприятия. Сред нейните клиенти са Бизнес хотел Варна, хотел „Кристал Палас", хотел „Грийнвил", комплекс „Хоризонт", ресторант „Софра".

Една от сложните и неотложни задачи пред българските ресторанти и други заведения за хранене е необходимостта от внедряването на Система за

---

[24] Консултантска фирма Адженда (http://www.agenda-bg.com)
[25] Консултантска фирма АДС (http://www.ads-consult.com)

управление на безопасността на храните (HACCP, ISO 22000:2005) - задача, която изисква усилена и целенасочена работа от страна на ръководството и на всички служители на туристическото предприятие и която често налага да се потърси съдействие от консултантски организации.

Липсата на информация относно изискванията на HACCP спецификацията, процеса на прилагане на тези изисквания и услугите, предоставяни от консултантите, затруднява избора на подходяща консултантска фирма. При оценката на компетентността на консултанта трябва да се вземат предвид следните четири фактора лични качества на консултанта, компетентност, необходима за посрещане на всички изисквания на организацията при внедряване на система за управление на безопасността на храните, етични съображения и препоръки.

Необходимите умения позволяват на консултантите по ясен и разбираем начин да разяснят концепциите за безопасността на храните на всички служители на фирмата и да се грижат за пълното им възприемане, да общуват с всички служители в организацията, включвайки ги в разработването и прилагането на HACCP системата, да подпомагат HACCP екипа при определянето на документите, необходими за осигуряване на ефективно планиране, операции и контрол на процесите по производство, приготвяне, предлагане на храните, да оценяват ефективността и ефикасността на въведения ред за работа и да допринесат за неговото оптимизиране, да подпомагат подобряването на системата за управление на безопасността на храните чрез въвеждане на

задължителните елементи за вътрешен контрол, да определят и оценяват нуждите от обучение и подготовка, подходящи за служителите, които ще продължат поддръжката на НАССР системата, след като консултантът изпълни своите задачи.

Засега в България големите световни консултантски фирми са твърде скъпи за малките туристически предприятия, а техните решения невинаги са съобразени с условията в страната, така че в много случаи мениджърите на туристически предприятия смятат, че консултантските услуги са все още неоправдан разход.

Нарастващата конкуренция в сектора, навлизащите все повече чужди вериги хотели и заведения за хранене, повишените изисквания към качеството и разнообразието на туристическите услуги, към безопасността на храните, пораждат необходимостта и създават благоприятни условия за развитието на консултантски фирми, които са специализирани в предоставянето на експертна конултантска помощ за туристическите предприятия.

ГЛАВА ТРЕТА

УПРАВЛЕНИЕ НА КОНСУЛТАНТСКАТА ДЕЙНОСТ

3.1. Икономика на консултантската фирма

Консултантските услуги по управление по настоящем са едни от „най-мистичните" видове бизнес. Все още точно не са формулирани отговори на основни въпроси като: Какъв е предмета на производство и покупко-продажба и за какво плащат клиентите на консултантите по управление.

Първите консултантски компании по управление се появяват преди повече от 100 години, а средните темпове в ръста на обема на продажбите в отрасъла през последните 10 години превишават 2 пъти средните темпове на ръст в бизнеса като цяло. Интересът към този вид бизнес нараства все повече.

Възникването и развитието на отрасъла на управленските консултантски услуги практически е неизбежен за икономиката поради следните причини:

1. Услугите на консултантите по управление са стока, предназначена за използване от ръководството на компаниите.

2. Консултанти се привличат, когато има нужда от помощ при разработване и взимане на отговорни решения, развитие и реорганизация на бизнеса.

3. Привличайки консултант, клиентът очаква да получи експертни заключения, нови идеи, резултати от определено изследване, да обсъди с него свои проблеми или да придобие от него определени професионални навици.

Консултантите по управление се привличат с цел да премахнат неопределеността, възникваща на различни стадии от процеса на подготовка, вземане и реализация на отговорни управленски решения. Практиката показва, че и ако самият консултант гледа на себе си като на средство за премахване на тази неопределеност и се стреми да се самоусъвършенства, то неговият успех е гарантиран.[26]

Неопределеността в сферата на управлението е фактора, който стимулира търсенето на консултантски услуги. Колкото по-голяма е неопределеността, толкова по-голямо е търсенето. Именно ръстът на неопределеност и сложност на бизнес-средата през последните 10 години обуславя големия ръст на търсене на консултантски услуги в света. От една страна управлението на консултинга е наука доколкото касае следните въпроси:

1. Способността на консултанта да работи с хора се опира на предписанията на науки като социология и психология.

2. Способността на консултанта да види проблема се базира на неговите задълбочени специализирани знания и способност да мисли логично.

3. Способността на консултанта да намира нужната информация се базира на неговите знания за системната природа в областта на управлението, в което той специализира.

4. Способността на консултанта правилно да интерпретира резултатите от анализите се базира на

---

[26] Management Consulting – A complete guide to the Industry, Sugata Biswas and Daryl Twitchell, John Wiley&Sons, Inc.

аналитични методи и технологии, които консултантът владее.

Трудно е да се разкрие целият инструментариум, който може да се използва от консултанта по въпроси на управлението в практиката, но е възможно да се акцентират принципите на поведение на консултанта в редица практически ситуации и с помощта на практически съвети да се решат най-важните професионални въпроси като:

1. Как се създават промени в организацията?
2. Как и каква информация се събира?
3. Как се планират аудиторни занятия с персонала на клиента?
4. Как се подхожда към организацията в устни изказвания?
5. Как да се подготви консултантът за преговори с клиента?

Консултингът е процес на предоставяне от страна на специалист на особени знания, навици и опит в системата на своите клиенти. Подразбират се такива взаимоотношения в рамките, на които външен по отношение на организацията специалист, прави достъпни за нея своите знания и опит. Това се различава от процеса на предоставяне на знания, навици и опит от страна на ръководител, намиращ се в определена система от отношения.

Процесът на предоставяне на консултантски услуги придобива все по-голямо значение. Не само юристи, счетоводители и други професионалисти се занимават с консултиране в смисъла на даденото по-горе определение. Във всички случаи когато е нужно оказване на квалифицирани услуги клиентът има избора или да наеме специалист на постоянна работа или да купи съвет от страничен специалист. Повече

от 50 години се изучават, систематизират и преподават управленски опит, навици и знания, като това е станало условие за успешна работа в системата на трудовите отношения.

Независимо от това дали консултантите са частни предприемачи или са на щат в голяма фирма, тяхната дейност трябва да е печеливша, тъй като това влияе както на организацията на работата им, така и върху размера на хонорара им.

По правило процеса на консултиране се организира под формата на проект. Поради това консултантите трябва да умеят правилно да управляват проекта, също и да осъществяват управление в рамките на взаимоотношенията клиент-консултант.

Съществуват някои важни от практическа гледна точка *способности*, които консултанта трябва да притежава, за да реализира успешно проекта:

1. Способност точно да определя каква информация е необходима за взимане на решение по проекта и да умее да я набави.

2. Повечето консултантски проекти са последвани от определени промени в системата на клиента. Поради това консултантите трябва да могат да изпълняват своята дейност по реализацията на проекта, така че всички необходими промени да водят към успех.

3. Консултантът трябва да владее добре способността да излага мислите си както в устна, така и в писмена форма, за да бъде убедителен при изготвянето и реализирането на проекта.

За консултантския бизнес е важно да се разбере как е организиран и според кои закони функционира. Само способностите да се дават консултации рядко са достатъчни да се постигне

търговски успех.[27]

Съществуват 3 ключови правила за управление на консултантския бизнес:

I. Подържане на коефициент на полезно действие. Състои се от 3 основни елемента:

1. Определяне на полезното време-платеното работно време
2. Определяне размера на хонорара
3. Използване на неработното време

II.Внимателно планиране на използването на времето, което не се плаща. Свързано е с:

1. Разработване на продукт
2. Маркетингов процес
3. Продажбен процес
4. Административна дейност

III. Контрол на паричната наличност. Състои се в:

1. Контрол на незавършените работи
2. Контрол на дебитните задължения

Икономическият механизъм на консултантската дейност е свързан с подготвянето на бюджет, който съдържа разходите относно дейността на консултантската фирма. Планираните постоянни годишни разходи са следните:

1. Заплати на консултантите
2. Държавно осигуряване
3. Разходи за автомобили.
4. Административни разходи
5. Телефонни разговори
6. Заплата на секретарката + осигуровки

---

[27] Williams, A., Woodward, S., The Competitive Consultant, The Macmillan Press LTD 1994.

7. Други разходи

Общо разходи

Въз основа на тази сума трябва да се планира печалбата на компанията, за да може тя да не е губеща. Първото правило въз основа на изготвения проект е да се подържа коефициент на полезно действие. Консултантите печелят продавайки своето време. Техните услуги не са свързани със създаването на продукт в материално-веществена форма. По време на сключване на сделката за определяне цената на своите услуги консултантите оценяват броя дни, който им е необходим за изпълнение на проекта. Те го умножават по някаква дневна ставка или съответно размера на своя хонорар на ден. За консултантите е важно да отделят време за повишаване на квалификацията- посещение на курсове и конференции, необходими за подържане на съответно професионално ниво. *Процентът на общото време, използвано за работа, за която се получава хонорар се нарича КПД.*

Консултантите от фирмата трябва да решат какъв размер на хонорара на ден трябва да си определят. За целта е необходимо да се анализира как може да се измени общият доход, в зависимост от различния хонорар, при условие че съдружниците имат по определен брой платени работни дни годишно. Годишният доход на фирмата се изменя при различни ставки на хонорара на базата на общите годишни постоянни разходи. Равновесната точка за фирмата, в която доходите са равни на разходите се достига при определена дневна ставка на хонорара. За това ставката трябва да не е по-

малка от тази стойност. Поради тази причина съдружниците използват за изчисленията си една средна ставка от определена сума на ден, след което е необходим по-нататъшен анализ, който показва ефекта на промяна на КПД. 10% намаление в КПД – от 60 на 50%, намалява печалбата почти 3 пъти. КПД на консултанта е ключов фактор, подлежащ на контрол във всяка консултантска фирма, т.е. доходът на фирмата зависи от КПД и размера на хонорара.

Неплатеното работно време се използва за следните дейности от консултантите:

1-во) за маркетингова дейност;

2-ро) за организиране на продажбите;

3-то) за развитие на нови услуги;

4-то) за административна работа;

При съставяне на бюджета на времето трябва да се знае съотношението между броя на **успешните** консултантски **предложения** и общия брой на **продадените предложения.** Практиката показва, че 90% от предложенията дадени на настоящи клиенти се приемат, а 50% от предложенията дадени на нови клиенти също се приемат.

Задължително е изготвянето на **програма на продажбите**. Тази програма включва следните реквизити:

1. Среден размер на договора
2. Стойност на договора
3. Стойност на новия договор,
4. Нужно количество нови договори са равни на

$$\frac{\text{нужния приход}}{\text{стойността на новия договор}} = \text{нови договора}$$

Административната работа във фирмата също трябва да бъде предварително уточнена, като видове

дейности и изразходваното за това време. Тук не включваме работата, която е свързана с изпълнение на конкретни проекти. За бизнеса на консултантската фирма, като цяло се изисква време за планиране и контрол на нейното развитие. Като например, включване на нови консултанти в екипа и съответно използваното за това време, за да се осъществи екипна дейност. Изготвя се *ежегодният бюджет на времето*, който включва:

1. Работа над проекти
2. Организиране на продажбите
3. Маркетингова дейност
4. Развитие на продукта
5. Административна дейност

Общ брой на полезни дни на човек годишно

Необходимо е да се осъществява постоянен контрол върху паричната наличност като се следи за основно за постоянните разходи, за времето между сключването на договора и получаването на паричните средства. Препоръчително е в консултантския бизнес, сметката да се представя на клиента редовно по време на изпълнението на проекта, например, ежемесечно. Дори и в такъв вариант необходимият оборотен капитал на фирмата е сума равна на стойността на тримесечна работа.

Особеностите на консултантската дейност, които произтичат от **3-те основни елемента:** 1-ви – поддържане на коефициента на полезно действие; 2-ри – планиране на използване на времето, което не е платено; 3-ти – контрол на паричната наличност, обуславят следните особености:

I. Поддържането на коефициента на полезно

действие принуждава консултанта:

1. Да води **отчет на своето време**;

2. Да съблюдава пропорцията време използвано за платена работа и съответно за **неплатена**;

3. Да осигурява изпълнение на проекта в рамките на отделеното за него от бюджета работно време;

4. Да контролира своето разписание в перспектива, за да осигури поддържане на Коефициента на полезно действие.

II. Внимателно планиране използването на неплатеното време изисква:

1. Инвестираното време да се контролира толкова стриктно, както и времето използвано за изпълнение на платена работа;

2. Да се придава на неплатената работа адекватно значение, в краткосрочните проекти платената работа винаги има по-висок приоритет. Но в дългосрочните това води до негативен ефект.

III. Контролиране на паричната наличност – в повечето случаи това е неприятна за консултанта дейност и се препоръчва да се изработи система за представяне на сметките и събиране на парите, което ще изисква от консултанта минимални усилия. Ако не съществува такава система е необходимо:

1. да се съгласуват условията за плащане с клиента в самото начало на проекта, ако той е достатъчно голям и продължителен да се настоява за поетапно плащане;

2. необходимо е стриктно да се спазва тази уговорка от страна на консултантската фирма и да не се допуска представяне на сметката набързо;

3. да се контролира обема на работата

намираща се в производство по всеки един отделен проект.

Основните трудности за специалистите-консултанти се състоят, именно в търговската страна от дейността им. Формулираните правила и препоръки е необходимо стриктно да се спазват с цел разрастването на фирмата.[28]

Необходимо е да бъде разработена подходяща стратегия на консултантската фирма с начини за осъществяване на набелязаните цели. Наред с това трябва да се търсят и връзките на стратегията с влиянието на вътрешните и външните фактори на средата. Някои автори я определят като средство за определяне на призванието на предприятието в смисъл на дългосрочни цели, програми за действие и приоритети при разпределяне на ресурсите. Други я разглеждат като отговор на възникващи вън от предприятието заплахи и възможности, включително и като нейни силни и слаби страни, с които се постига конкурентно предимство.[29]

3.2. Маркетинг и организация на продажбите при консултантски проекти

Формирането на правилна психологическа ориентация е основата за успешни продажби на консултантската фирма. Необходимо е да се подходи към маркетинговата дейност с правилна психологическа ориентация. Съществуват две

---

[28] Markham, C., Praktical Management Consultancy, Third Edition, Accountancy Books,1997.

[29] Kanji, G., Achez, M., Total Quality Management Process: A Sistematic Approach. Oxford, Carfax,1993, p. 49.

причини, поради които консултантите изпитват тревога относно продажбите на своя продукт:

1) Те много често смятат, че трябва да променят личността си до стереотипа на напорист продавач;

2) Страхът от неуспех.

Първата причина се оказва невярна, понеже всеки клиент годишно извършва много покупки и съответно всяка покупка е била продадена. Покупките за много пари никога не са били реализирани с натиск от страна на продавача. Поради това консултантите трябва винаги да изслушват какво точно искат клиентите, да проявят активна заинтересованост към това и да помогнат на клиента да му се предложи точният продукт. **Втората причина** напълно зависи от това как се определя самото понятие неуспех. Дори, когато сделката се изгуби е необходимо отношенията с клиента да се анализират и укрепят. Поради това сключването на сделка никога не трябва да става за сметка на добрите отношения.

Маркетинговият процес в консултантските услуги е свързан с някои **основни етапи**:

1. Определянето на профила на услугите и предполагаемите клиенти

2. План за установяване на пазара

3. Проучване на предполагаемите клиенти

4. Продажба на консултантски услуги

Услугите, които може да предложи консултантската фирма зависят от квалификацията и опита на консултанта. За консултантите е важно да характеризират съдържанието на предлаганите услуги, да могат да обяснят техния характер на потенциалните клиенти. Много често консултантските фирми издават специални брошури относно

предлаганите услуги, които не винаги са най-добрата форма на представянето им.

След *определяне на профила на представяните услуги* е необходимо консултантите да изключат някои организации от числото на потенциалните си клиенти. Необходимо е да *се определи профилът на перспективните клиенти*. В процеса на реализация на *плана за установяване на пазара на фирмата*, трябва да се информират потенциалните клиенти за услугите, които могат да им бъдат предоставени. Освен брошурите, консултантските фирми използват семинари, конференции, статии в периодичния печат, които популяризират услугите им.

В консултантския бизнес маркетинговата дейност приключва с началото на етапа на организация на продажбите, а именно, когато е определен конкретен перспективен клиент.

Организацията на продажбите на консултантски услуги е свързано с няколко етапа:

1. Определяне на предполагаемите клиенти
2. Подобряване на представата на перспективния клиент
3. Среща с предполагаеми клиенти
4. Подготвяне на предложения
5. Сключване на сделка

Първи етап - целта на определяне на предполагаемия клиент е да се изберат тези организации, които консултантската фирма иска да види като потенциални клиенти. Така се формира база за последващ избор.

Втори етап – подобряване на представата може да се реализира чрез изпращане на писмо до перспективните клиенти, придружено от различни

рекламни материали. Целта е да се създаде възможност за реализация на сделка. Друг вариант е по време на неформални срещи с перспективни клиенти, а също и на презентации на консултантската фирма.

Трети етап - целта на срещите с предполагаемия клиент е да се получи разрешение от тях да им бъдат изпратени предложения за изпълнение на определена консултантска дейност. По време на срещата е необходимо консултантската фирма внимателно *да изслуша потенциалните клиенти и да разбере точно от какво се нуждаят те. Правилото на консултанта гласи „продавайте им това, което им е нужно във вида, в който те го искат".* Възможно е да се наложи още една среща преди да се получи **разрешение за отправяне на предложение**. За това може да е необходимо значително време.

Четвърти етап – целта на предложението, което консултантската фирма изпраща, е да се гарантира продажба на консултантски услуги. **Предложението** *е писмена характеристика на работата, която консултантската фирма има намерение да изпълни и условията, при които тя ще я изпълнява.* Може да съдържа доводи в полза на продавача на тази дейност и изгодите, които клиентът може да извлече. Ако срещата е проведена успешно, предложението може да е само писмено потвърждение на това, което вече е било съгласувано. В противен случай консултантът може да има още много дейности за уточняване на предложението. Може да се наложи промяна на предложението или уточняване на това, което клиентът иска. Някои клиенти може да изискат да се изнесе и устна презентация след внасяне на

писменото предложение. Други клиенти могат да имат стриктно разработена процедура за вземане на решение с цел да се одобри или не предложението. *Не всички перспективни клиенти стават реални клиенти на консултантската фирма.* На всеки стадий от процеса на продажбата може да има загуби. Делът на перспективните договори, които накрая завършват със сделка за консултантската фирма е много малък – само няколко процента. Затова обикновено се налага да се водят множество преговори с перспективни клиенти, преди да се сключи само една сделка.

Важно изискване е консултантът точно да разпредели времето и усилията си при организирането на продажбата на консултантски услуги-колкото по-близко е сключването на сделката, толкова повече ресурси трябва да се вложат. *Организацията на продажбата трябва да съответства на организацията на процеса на покупка на тези услуги от клиента.* Развитието на отношенията клиент-консултант може да бъде изразено чрез следния *алгоритъм*:

1. Клиент - проблеми-въпроси; решение за предприемане на някакво действие; осъзнаване на необходимостта от странична помощ; покана на консултанта за участие в конкурс; избор на консултант; участие в изпълнението на проекта; приключване на договора с консултанта, установяване на дълготрайни благоприятни отношения с консултанта.

2. Консултант – способности на консултантския екип; маркетингов процес – относно повишаване осведомеността за пазара; маркетингов процес-относно установяване на връзки с перспективни

купувачи; дейности по организацията на продажбата на консултантски услуги; изпълнение на консултантския проект; приключване на договора; установяване на трайни взаимоотношения с клиента.

Алгоритъмът показва, че **получаването на техническото задание** *е кулминацията на съвместната дейност между консултанта и клиента.* Тя показва, че консултантският проект в действителност представлява съвместна дейност на консултантската фирма и организацията на клиента, а всички действия, свързани с покупко-продажбата на услугите са насочени към уточняване на детайлите на тази съвместна дейност. Това помага на новите фирми в консултантския бизнес да продават успешно своите услуги и им помага да разберат, че процесът на продажба не се свежда до убеждаването на клиентите да купят това, което те в действителност искат.

Организацията на продажбата на консултантски услуги е свързано и с определянето на частично съвпадащи интереси на консултанта и клиента. Консултантите имат способности, които клиентът няма. Клиентът може да има редица спорни въпроси, при които консултантът да окаже помощ при разрешаването им.

Спорните въпроси трябва да отговарят на някои критерии, преди за тяхното решаване да бъде поискана помощ отвън:

1) Проблемът трябва да бъде разпознат като такъв и клиентът да осъзнае, че той трябва да се разреши. Проблемът трябва да е очевиден, но от друга страна консултантите и сами могат да стимулират потребността като резултат от своята маркетингова дейност;

2) Разрешаването на проблема трябва да бъде въпрос с първостепенна важност и това да налага незабавното му разрешаване;

3) Клиентът трябва да вярва, че проблемът е разрешим. Маркетингът на консултантски услуги трябва да бъде насочен към формиране на такава увереност, както и към това, че стоящият пред клиента проблем има за него първостепенно значение;

4) Клиентът трябва да осъзнава необходимостта от помощ отвън.

Част от процеса на организация на продажбата на консултантски услуги се свежда до това консултантската фирма да е сигурна, че *купувачът на услугите й съответства на дадените критерии за готовност*. В момента на сключване на сделката консултантът се стреми да получи признание от съответния клиент. Перспективата на клиента е пряко свързана с въпросите, които предизвикват в него най-голямо безпокойство. Задачата на консултанта е да установи връзката между такива въпроси и услугите, които той трябва да предложи. Когато клиентът реши да разработи проект и търси помощ отвън, той трябва да избере консултант сред тези, които познава или за които има добра репутация в съответната област. Ако консултантът е помогнал на клиента да изясни проблема и да започне проект, той има добър шанс да получи от него поръчката. Изборът на клиента зависи и от осведомеността му за репутацията на консултантската фирма, а това зависи от ефективността на маркетинговата й дейност.

Привлекателността на перспективните проекти може да се класифицира по следния начин \най-малко привлекателните проекти са първи\:

1. Случаен проект – при тях инициативата изцяло принадлежи на консултанта, те не се познават и не знаят нищо един за друг;

2. Проект, получен благодарение на познанство – съществуващи клиенти или посредници могат да представят консултанта на нови клиенти;

3. Работа по примера на други – вероятната потребност от консултантски услуги вече е определена. Инициативата по провеждането може да е на клиенти или на връзки с посредници;

4. Разширяване на консултантската дейност – това е по-нататъшната дейност, която може да се осъществи с вече съществуващ клиент.

Бизнесът с настоящи или бивши клиенти в консултантската практика е с 2\3 по-вероятен от всички останали сделки.

Организирането на консултантски проект е част от отношенията между клиента и консултанта. Той представлява важна част от техните взаимоотношения, като може да им повлияе както положително, така и отрицателно. Основа за успешен консултантски проект е ясната договореност между консултанта и клиента, относно: съдържанието на работата, която ще се извърши от консултанта, начините по които ще се изпълни, цената на консултантската услуга, финалния резултат от дейността на консултантската фирма. Трябва да бъдат ясно установени пълномощията, тъй като много често възникват проблеми при несъответствие на резултата с очакванията в началото на проекта.

В отделни големи консултантски фирми дейността на продавача се отделя от дейността на специалиста по консултантския проект. По

настоящем, поради високата степен на специализация на разгледаните въпроси по дейността на консултантските фирми, много често по настояване на клиента в процеса на сделката се привличат специалисти, които отговарят за финансовия стадий на консултантския проект. Поради това *всички консултанти трябва да са запознати и с търговските аспекти на организацията и с изпълнението на консултантския проект.*

При **подготовката на поканата за оферта**, освен предварителни разговори между клиента и консултантската фирма, за подготовката на офертата е необходимо и препоръчително една от първите срещи по обсъждане на офертата да се проведе на територията на клиента. Това се организира с цел, да се проучат вижданията на клиента относно консултантския проект и на всеки член от екипа, който ще сътрудничи при изработката на проекта, от страна на клиента.[30]

Преди да се сключи договора, по който и да е проект е необходимо консултантът да проведе предварително проучване, за да оцени характера на проекта и размера му. Това проучване е мини-проект в хода на изпълнението на който трябва да се извършат следните дейности:

1. да се съберат данни по определени проблеми;

2. да се анализират и поставят основните въпроси;

3. да се определи в какви насоки трябва да се работи за разрешаване на тези въпроси;

---

[30] Management Consulting – A complete guide to the Industry, Sugata Biswas and Daryl Twitchell, John Wiley&Sons, Inc.

4. да се планира хода по дейността на проекта;

5. да се определи какви консултанти и други ресурси са необходими.

В някой случаи, всичко това може да се направи и от клиента, но най-често тези предварителни проучвания са първия стадий от многоетапния проект на консултанта. В редица случаи, консултанта освен да установи проблемите, може да окаже значителна помощ на клиента и в такива случаи има право да поиска заплащане за предварителното проучване.

За организацията на провеждане на предварителното проучване, преди подписване на перспективния проект, **е необходимо консултанта да проучи клиента предварително**. Необходимо е да получи отчети и записи на финансовите операции на фирмата, а също и рекламни материали. Така той ще се подготви по-добре за своето посещение при клиента. За целта е необходимо, под формата на молба, да се изиска от директора на фирмата-клиент да му предоставят необходимата предварителна информация. Преди срещата е необходимо, консултантът да си изготви списък с въпроси, които ще иска да се изяснят по време на първото посещение. По време на посещението може да поиска да разгледа офисите, сградите и съоръженията на фирмата-клиент; да се запознае с ръководството или главния специалист, като се обоснове, че това е необходимо за целите на проекта, тоест да не се приеме от фирмата-клиент, като вмешателство във вътрешната дейност на организацията. Препоръчително е също, *освен фактите от гледна точка на документация, да проведе разговори с някои служители от персонала, за да отчете има ли*

разлика между общоприетата гледна точка по проблема на консултантския проект и мнението на отделните специалисти.

По време на **предварителното проучване** е много важно, *да се определи самия проблем, а не неговите симптоми.* Много често консултантите надценяват своите способности от гледна точка на тези на клиента, да отличат симптомите от причините. Много често при предварителните проучвания се оказва, че освен проблеми по технически и технологични въпроси, съществуват и психологически проблеми и от тази гледна точка е необходимо, в разработката на консултантския проект да се отчетът и двата важни аспекта на проблема, като се разгледат едновременно. Поради това, на етапа на предварителното проучване е необходимо да се оцени клиента с който ще се работи и да се определи характера на работата и взаимоотношенията, които трябва да възникнат между тях. Консултирането трябва да определя доколко добър клиент е дадената организация, запознато ли е ръководството с ползването на услуги на консултант по време на управлението и може ли да ръководят консултантски проект. Ако фирмата-клиент няма такъв опит, е необходимо консултантът да отдели повече внимание за управление на проекта и насочване на клиента към по-ефективно използване на консултантските услуги.

Много често клиентите си представят по различен начин характера на отношенията в системата клиент-консултант. Затова е необходимо консултантът да се съобрази със следните въпроси:

1. Какво е отношението на представителя на клиента, отговарящ за дадения проект, към самия

проект?; Проекта негов замисъл ли е или са му възложили да се занимава с това – кой е истинският поръчител?; До колко, лицето занимаващо се с проекта е заинтересовано от успеха му и какви са личните му цели? Ако лицето не придава голямо значение на проекта, на консултантите ще им е трудно при изпълнението му. Също така е необходимо консултантът да се предпази, ако лицето възприема проекта само като лична дейност, която счита за изгодна относно израстването си – в такива случаи, при проблеми по проекта е възможно консултантът да бъде обвинен за всички неясноти.

2. Какво ще е участието на помощника от фирмата-клиент след започване на проекта – ще отговаря ли за договора?; Каква ще е системата за предоставяне на отчети? Особено важно е консултантът да се придържа към максимално високо ниво на отчетност, като причина за това е, че възможността за изпълнение на дейността зависи от нивото на контакти с организацията - клиент.

3. Какъв персонал ще работи с консултанта – кой ще изпълнява функциите на гид в организацията; ще организира срещи и ще предоставя вътрешна информация? Също така на консултанта могат да му бъдат необходими консултации за характера на бизнеса и отрасъла, тоест консултантите имат нужда от поддръжка от страна на персонала на клиента, за да създадат необходимите условия за ефективна работа. Важно е клиента да разбира това и да оказва необходимата помощ.

4. Как да се обяви за осъществяването на проект в организацията на клиента; на кого да се съобщи и колко подробно? От това ще зависи характера на

проекта и е препоръчително да се информира персонала, за да не възникнат различни, неточни слухове.

Всички тези въпроси трябва да се решат преди започване на работата по проекта.

При провеждане на предварителното проучване консултанта трябва да събере голяма количество информация за подготовката на предложението по консултантския проект, което ще представлява документа, очертаващ кръга от правомощия. Необходимо е, първо да се подготви предложението в писмен вид, но когато са установени дълги и трайни взаимоотношения между консултанта и клиента е възможно да се подготви само кратко *писмо-потвърждение, обхващащо ключовите въпроси, които предварително устно са били договорени*.

Ключовите въпроси, които трябва подробно да бъдат разгледани от консултанта и съгласувани с неговия клиент, независимо дали са записани или не са следните:

1. Разбиране по проблема – съобщаване на клиента на информация, която предварително е била предоставена, с интерпретиране на получените данни с цел, клиента да види проблема в по-перспективен вид. Ако съществува стандартен подход към проблема може да се направи диференциране на предложенията.

2. Съдържание и цели на работата по проекта – те обозначават границите на проекта, а също и дейностите, които трябва да бъдат реализирани в пределите на тези граници.

3. Подход за решение – може да се използва общоизвестен стандартен подход за изпълнение на задачите, но не трябва да се допуска консултантите да нагаждат проблемите на клиента към своите

решения. Иновацията не е задължително условие, но трябва да се използва разумно.

4. Програма на необходимите дейности – трябва да се опишат основните задачи в общи линии. Техническите задачи могат да се разделят на отделни етапи, като например:

а) определяне характеристиките на новата система, която предлага консултанта;

б) доставка и въвеждане на ново оборудване;

в) паралелна дейност в условията на нова и стара система;

г) завършване на прехода към новата система.

На този етап е необходимо да се обясни на клиента, какво ще получи за своите пари – какви резултати и кога да ги очаква.

5. Кратко изложение на ефекта от изпълнението на проекта. Това се отнася до писмените предложения, които могат да се използват за продажба на концепцията за проекта, а също и услугите на фирмата.

6. Необходими ресурси – трябва да се обсъдят разходите за работното време на консултанта и размера на хонорара. При многостепенен проект размера на последващите етапи може да зависи от първия, но и в този случай трябва да се обърне внимание на клиента за бъдещите му разходи. Тъй като повечето консултантски проекти изискват участие на щатен персонал на клиента, следва да се обърне внимание и на необходимите трудови ресурси от страна на клиента.

Препоръки от страна на другите клиенти могат да бъдат много полезни за потвърждаване на надеждността на консултанта, особено когато

проектите са рискови.[31]

Предложението е основата на договора между клиента и консултанта и трябва да съдържа следните въпроси:

а) работа която трябва да изпълни консултанта;

б) ресурси които трябва да осигури клиента;

в) график за изпълнение на реда и продължителността на проекта, като цяло;

г) принципи на заплащане на работата на консултанта.

Понякога някои от тези аспекти могат да бъдат разгледани в хода на проекта. Ако това се наложи те трябва да се документират в писмо до клиента, потвърждаващо всички изменения.

Необходимо е да се договорят такива **условия за сключване на договора**, като:

1. Колко дълго дадено предложение е в сила – възможно е консултанта да поиска преразглеждане на заплащането, ако клиента не вземе решение за началото на проекта в течение на 6 месеца или ако консултантите назначени първоначално за проекта, вече не работят в консултантската фирма;

2. Трябва да се разгледа, какво е включено в стойността на договора – Включени ли са режийните разноски с ДДС?; Кой ще осигури секретарските услуги-консултанта или клиента? Ако ги осигури консултантът, ще се добави ли допълнително заплащане за тях;

3. Възможно ли е в хода на изпълнение на проекта да се преразглежда хонорара;

4. Условие за разтрогване на договора по

---

[31] Choosing and Using Consultants & Advisers, Harold Lewis, March 2006, Publisher: Kogan Page Ltd

желание на една от страните.

Добре е да се включи в договора и *клауза за непризнаване на отговорност*, ако някои резултати не са били постигнати и за възможни, свързани с това загуби за клиента. Консултанта рядко може да гарантира получаване на предвидения ефект от проекта и писменото предложение трябва да отразява това – например, използвайки думата „възможно" вместо „задължително".

Възможно е също клиента да поиска някои гаранции за запазване на конфиденциалност. Други аспекти при преговорите се отнасят до въпроса за авторските права, свързани със защитата на интелектуалната собственост; други ограничения в отношенията на консултанта – като изпълнение на подобна работа за други клиенти в същия сектор.

Ако консултантът, който се е занимавал с организацията по сключването на сделката, участва и в осъществяването на проекта, проблемите свързани с предаването на техническата задача се свеждат до минимум. *По отношение на техническата задача помага разработването на инструкция по проблемите на предаването й.*

С цел оптималност при организирането е необходим непрекъснат тесен контакт с изпълнителя и фирмата-клиент.

3.3. Събиране и анализ на информацията по възложен консултантски проект

В управленското консултиране е много важно правилно да се разбира, каква информация е необходима. Консултантите по управление събират и

сортират информацията, с цел да разберат смисъла на дейността на организацията и нейния проблем. *В сферата на туризма все по-често се прибягва до услуги на консултантски фирми, които да идентифицират проблемите, да дадат предписания и да внедрят промени.* Често те проучват потребители, предлагани туристически продукти, конкуренти и други. Като една от най-важните подобласти на проучването е проучването на потребителите, което дава обяснително описание на пазара от гледна точка на клиента по въпроси като известност на дадения продукт, т.е. информираност на клиентите; установяване на най-съществената причина или мотив, които обуславят покупката от туристите; информационно поведение на туристите при избора им на конкретен туристически продукт с определено качество; модели на потребление на туристическия продукт, т.е. поведение на туристите; откриване на нови потребности на туристите; отношения, нагласи и очаквания, удовлетвореност относно продукта на туристическата фирма и неговото качество.[32]

Трудността, с която се сблъскват консултантите при това е не в липсата на информация, а по-скоро в изобилието и сложността при избора на нужната такава.

Парадоксалното е, че въпреки достъпността, рядко има възможност да се получи точно тази информация, която е необходима. Съществено значение има и стойността на информацията, много по-точната и обширна информация съответно е и по-скъпа.

---

[32] Анастасова, Л., Маркетингови изследвания в туризма, Селекта, Б., 1996, с.84-85.

За да може а да се избере правилна стратегия, трябва да се направи **оценка чрез задълбочено проучване** на бъдещото състояние на туристическото предприятие, като се използват предварително определени критерии.[33]

Корените на управленското консултиране се откриват в изучаването на организацията на труда, което винаги предполага щателно наблюдение, измерване и анализ на работата, събиране и анализ на огромни обеми от информация. *Често организацията на труда не удовлетворява непрекъснато променящите се изискванията на туристите и води до загубване на такива.*

Във всички сфери, където управленското консултиране получава широко разпространение, проектите почти винаги предполагат някакво първично проучване, тъй като информацията, използвана направо за решаване на проблема, рядко е достъпна към момента. Информацията, която събира консултанта, може да е „твърда"- състояща се от факти и статистически данни и „мека"- включваща мнения, съждения, предположения, размишления и други, които могат по един или друг начин да се пригодят за успешното изпълнение на проекта.

Един от *най-популярните методи за събиране и анализ на информация при стопанската дейност* е метода на разбор на конкретните ситуации. Но изучаването на ситуациите – дори и най-подробното - предполага съвсем малък обем от информация, в сравнение със ситуациите от реалния живот. Така

---

[33] Янева, М., Влияние на качеството върху потребителския избор на туристически продукт, Авангард Прима, С., 2004, с.183.

информацията може да остане недооценена или просто може да се окаже недостъпна, или неправилно да се поставят приоритетите. Вземането на решение за това каква информация е необходимо да се събере, е важна задача, която може да се окаже доста трудна. Първата крачка е изборът на подходящ модел.

Избор на модели - Уместност на информацията – това е функция на модела, използвана за разбиране на природата на проблема. Например, информацията получена при изследване на пазара, може да има значение за решаване на проблема с продажбите, но не би могла да помогне за решаване на някои технически проблеми. Съществуват две нива за събиране на информация:

1. Определяне природата на проблема и модел за използване за нейното разбиране;

2. Построяване на по детайлна картина в съответствие с избрания модел.

Не е за подценяване необходимостта от процеса на запознаване с организацията в началото на проекта. Този етап помага на консултанта да избере и мислено да построи модел за решаване на проблема. Доста често този модел на решаване не може да бъде ясно формулиран. Консултанти с различна специализация гледат на ситуацията от различни гледни точки. Маркетологът вижда проблема от гледна точка на маркетинга, специалистът по изчислителни системи вижда проблема, като свързан с информационния процес и т.н.

Процесът на запознаване помага да се получи представа за природата на проблема.

Търсене на необходимите данни - Много често консултантските задачи водят до проверки на

хипотези - в самото начало консултантът може да направи достатъчно адекватно предположение за това, какви биха могли да бъдат решенията, а след това да преориентира събирането на данните към проверка на истинността на това предположение.[34]

Процесът на събиране на информация се извършва в следната последователност:

- определяне целите на проекта;
- определяне на нужните данни;
- разработка и осъществяване на плана за събиране на данни;
- анализ на данните;
- изводи и препоръки.

Възможно е да последва и серия от повторения:

- предварителна подготовка на задачите и целите на проекта;
- първоначално запознаване;
- откриване на нови подходи към проблема;
- възможно е задачите по проекта да са малко изменени и изготвени върху първоначалните хипотези;
- събиране на изходна информация;
- по-пълно разкриване на съдържанието на точките от плана, изискващи разучаване;
- преразглеждане/потвърждаване на хипотези;

Въпреки, че на най-ранния стадий вече са изказани хипотетични решения, консултантите са длъжни да бъдат готови да променят своята гледна точка.

---

[34] The Top Consultant, Developing Your Skills for Greater Effectiveness, Calvert Markham, Publisher: Kogan Page Ltd, Edition: 4th Edition, August 2004

Определянето на информацията, подлежаща на събиране, се основава на съдържанието и структурата на крайния отчет по проекта. Ако проекта е за нова системата за управление на запасите, може да се предположи, че в този случай по-добре е:

- да се направи сравнение в нивата на запасите на фирмата с такива компании, които имат по-високи показатели за резултатност на бизнеса;
- да се оцени качеството на доставките;
- да се даде заключение за адекватността и точността на информацията, предоставяна от системата.

Кого следва да се включи - Ако се провежда запитване, е важно да се питат не само тези, които разполагат с информация, но и тези влиятелни сътрудници, които ще разполагат с нея.

Събирането на информация предоставя възможност за срещи с широк кръг сътрудници, заемащи длъжностни позиции в организацията. Това дава шанс да се разбере що за хора са те и да се направи опит за вписване в техния кръг. При събирането на информация консултанта може да разполага с пълен набор от изходни данни, но също така е необходимо и да разполага с информация за ключови хора в организацията и за техните възгледи за проекта.

Ограниченията при събирането на данни са основно в процеса на събиране на данните, определящи диапазона на събираната информация и методите за събирането й.

Ограничения във времето - Първият ограничител е календарното време, отделено за

проекта.

Ефектът от ограничения мащаб от време сам по себе си може да определи количеството на усилията, които трябва да се изразходват от проектната групата. Например, ако се пуска в производство нов продукт, с идеята да успее да попадне на пазара преди Коледа, времето за тестване на пазара е много малко, ако процеса започне твърде късно.

От друга страна, ограниченият мащаб от време не трябва да пречи на събирането на важната информация. Ако не достига времето за събиране на важната информация, то или трябва да се увеличи отделеното време, или да се сменят условията за представяне на отчета. Ако клиентите разчитат, че работата ще е завършена в неоправдано кратки срокове, фирмата, която консултантът представлява, обезателно трябва да ги убеди в обратното. Ако това е невъзможно, консултантът трябва да се запита, необходимо ли е да се занимава с този проект.

- <u>ограничение във стойността</u> - Стойността на събирането на информация се състои най-общо от:
- стойността на времето на консултанта и натрупаните разходи;
- стойността на метода на събиране и анализ на информацията;
- стойността на времето и усилията на персонала.

Например, ако структурата на отношенията в организацията се оценява с помощта на анкета, то в издръжката влязат разходите по разработката и печата на анкетите, стойността на времето, изразходвано за попълването им, а също така и стойността на времето изразходвано за сравнение и

анализ на попълнените анкети.

Транспортните разходи също могат съществено да увеличат разходите по проекта.

Може да стане така, че консултантската фирма да сключи субконтракт за изпълнение на определена научно-изследователска работа и това може да бъде още едно от перата по издръжката. Публикуваните материали за изследването на пазара или икономиката по ниско-специализирани теми, могат да струват големи суми. Допълнителните разходи, могат да бъдат свързани и с използването на особени средства за търсене.

Ако разходите за събиране на информация са съществени, следва те да се включат в предварителната оценка на стойността. Клиентите често се тревожат за загубата на времето на своите хора, които взимат участие в събранията и консултантът е длъжен да бъде готов за това и да го отчита.

Конфиденциалност и безопасност - Понякога консултантите са привлечени за извършване на работа в условия, изискващи от тях да прикриват участието си в проекта или лично клиента. Примерите за това е търсенето на висококвалифицирани кадри - клиентът може да иска никой да не узнае за това, което той иска от кандидата за определената длъжност (по лични причини или от бизнес интерес) или желае да изясни интереса на бъдещия кандидат чрез посредник.

Понякога е трудно да се събере информация, ако лично клиента държи на тайната за тези, които предоставят информацията - например ако се иска конкурентите да се подведат от информацията.

Изходът от дадената ситуация е да се предложи на запитваните приемлива, отработена версия за провеждането на изследването в замяна на тяхното участие. Мениджърите по проекта с много по-голямо желание споделят възгледите си за изменящия се пазар, ако знаят какво получават в замяна за мненията на тези мениджъри на конкурентите, отколкото ако не получат нищо.

Източниците на информация понякога трябва да се държат в тайна от клиентите. Така консултантът, упълномощен да проведе запитване за работната заплата, може да получи информация на базата на запазване анонимността на запитваните, в противен случай би било нарушаване на конфиденциалността.

Най-големият проблем свързан с конфиденциалността се заключава, в запазването в тайна от персонала на истинското предназначение на изследванията. Например, консултантът работещ над препоръките за преместване на офиса на компанията, може да се наложи да знае, какво количество персонал би напуснало работа, поради нежелание за преместване. Един от начините е да се попита някой от сътрудниците в организацията направо, но на по-късен етап. На предварителният етап от проучването, възникващите в резултат на такъв въпрос разговори, се оказват съвсем не в интерес на клиента. За това трябва да се използва някакъв алтернативен метод за събиране на информация, за да се съхрани конфиденциалността

на проблема.[35]

Друга алтернатива би могла да бъде събирането на информация под предлог, че е запитване, провеждано съвършено с друга цел, например, с цел определяне на степента на удовлетвореност от работата.

Във всеки случай, консултантът е нов човек в организацията и винаги възникват въпроси за това кой е той и с какво се занимава.

Характера на данните определя метода на събирането им. Не само възможностите, разгледани по-горе, влияят на избора на метод за събиране на информация, но и самия характер на събираната информация.

Тя може да съществува и във форма, която може да се използва. Стабилната информация, свързана с дейността на организацията, съществува в извадки и поради това се изучават документи, като:

- управленски отчети;
- отчети за дейността и прогнози;
- бизнес-планове;
- организационни структури;
- статистически данни за персонала;
- рекламни материали.

Съществуват също и външни източници, като например:

- официално публикуваните резултати и изследвания на пазара;
- отчетите на фондовите брокери (за големите

[35] International Guide to Management Consultancy, Barry Curnow, Jonathan Reuvid, Edition: 2nd edition, Publisher: Kogan Page Ltd., September 2003

компании или сектори);

– вестници и периодични издания.

Частните бази данни могат да се използват за уточняване на някакви детайли за компанията или специфични теми, базирани на откъси от публикувана информация. Избирайки метод, консултантът е необходимо да вземе под внимание структурата, характера и детайлите на необходимата информация.

Структура на информацията - Под структура на информацията се разбира степента на разсейване в отговорите, която може да се получи по необходимия въпрос. Силно структуриран въпрос е - „Колко хора работят в дадена фирма?" Отговорът е число. Не структуриран въпрос е - „Доколко ефективна е системата за контрол на запасите в дадената компания?"

Неструктурираните въпроси изискват по нататъшни ограничения. В гореспоменатия случай това може да бъде „В какви условия е ефективна?" Това подбужда към сравнение на редица критерии. Например, системата за контрол на запасите: Поддържа ниско ниво на потребност в оборотния капитал?; Намалява времето за очакване от основното техническо оборудване?; Позволява да изпълни поръчките на клиентите в определеното време?; Помага ефективно да се планират производствените операции?.

Трябва да се проведе изследване, кои от тези или други критерии следва да се използват за оценка на системата за контрол на запасите.

Характера на консултантския проект се заключава в това, че се преминава от събиране на

относително неструктурирана към силно структурирана информация. В началото консултантът се опитва да мине към проблема непредубедено. Информацията, която той събира първоначално му помага по-точно да формулира последващите запитвания. Опасността в началото на събиране на информацията с прекалено структурирани въпроси е в това, че задаването на въпроси от типа: „Кога спряхте да закъснявате за работа?", който съдържа поне четири предположения, може да доведе до неверни резултати и за четирите предположения.

Анализирането на структурираната информацията е доста по-лесно, отколкото неструктурираната. Примери за структурирани и неструктурирани въпроси: *Неструктуриран* - Какво мислите за политиката на компанията в областта на трудовите отношения?

Структуриран - Покажете степента на вашето съгласие със следните твърдения:

Таблица: 3.1. Определяне степен на съгласие (Авторска схема)

Компанията плаща добре	Абсолютно съгласен	Абсолютно несъгласен
Компанията гарантира работата	Абсолютно съгласен	Абсолютно несъгласен
Компанията предоставя равни възможности за всички	Абсолютно съгласен	Абсолютно несъгласен

На неструктурираните въпроси се дават много по-голямо количество и по-разнообразни отговори, които след това трябва да бъдат класифицирани. В случай на структуриран въпрос класификацията е вече

изпълнена. Тя предполага, че заплащането, гаранцията за работата и равните възможности са подходящи показатели за привлекателност на политиката на компанията по отношението на заетостта. Но ако главното, което безпокои запитаните е работата в не особено приятно обкръжение или работното време, то това няма да се изясни в структурираните въпросниците.

Следователно, структурираната информация изисква повече работа, за да се създаде увереност преди да се започне събирането, че е съставена правилно, но за сметка на това след това се анализира лесно. Неструктурираната информация не изисква голяма първоначална работа, но след това изисква по продължителен анализ.

Факти срещу мненията - Фактите, по правило, дават правдиви данни, макар и понякога мненията също да са вярна информация. Отговорите на такива въпроси, като: Какво мислите за политиката на компанията в областта на трудовите отношения?; По нужния начин ли се осъществява рекламата на компанията?; Можете ли по някакъв начин да подобрите тренинга?, проучват личните мнения на запитваните.

Мненията са субективни, а във всяка субективна информация съществува опасност от нейното изкривяване - опонентите наклонят отговорите си в определена посока, така че да бъде удовлетворен този, който задава въпросите. На въпрос като „Честен човек ли сте?" обикновено отговорът е „да". Но отговорът на въпросът: „Какво мислите за политиката в трудовите отношения?" може да бъде изопачен – например, ако

отговарящите предполагат, че критичният отговор ще се обърне срещу тях.

Ако съществува вероятност от изопачаване, то информация с най-добро качество, може да бъде получена чрез непосредствен контакт, а не чрез анкета. При това следва да се избегне даването на каквито и да било подсказки на отговарящия.

Преимуществото на събиране на информацията „очи в очи" се заключава в:

Първо - По-малко хора лъжат в лицето и обикновено се противопоставят повече на лъжата. Освен всичко друго, консултантът може да забележи дали човекът говори истината или лъже;

Второ - При лична среща с консултанта хората много по-открито говорят и казват каквото мислят, отколкото ако излагат своите коментари на лист, от който може да се види, кой какво мисли.

Разумно е да се избягва подсказването при събирането на информация. Под подсказване се разбира реакцията на консултанта, как приема отговорите, ще ги приветства или не. Например, въпросът „Вашата компания добър работодател ли е?" съдържа подсказка, тъй като се използва думата „добър". Възможно е в този случай да е по-добре да се зададе въпрос от типа на „Какво в политиката на заетост във вашата компания считате за напълно удовлетворително и какво бихте променили?"

Понякога, когато човек трябва да е критичен той изпитва неловкост, затова ако консултанта иска информация, която изисква честни, критични изказвания, то той трябва да съблюдава следните два съвета:

– да се позволи да правят както позитивни, така и

негативни изказвания;

- да се убедят в това, че е безопасно да правят негативни коментари. Това е много по-лесно да се направи при личен контакт, отколкото с анкета.

Детайли - Изисквана подробност също може да повлияе на методите за събиране на данни. Съществува огромна разлика между количествената и качествената информация. Голяма част от консултантската работа, особено на стратегическите нива, е свързана с качествена информация, като: Как изглеждаме в сравнение с нашите основни конкуренти?; Какви са най-вероятните технически заплахи, които стоят пред нас?; Кои пазари предлагат най-добри възможности за нашия ръст?.

Подобна, статистически вярна информация, не винаги е необходима.

Потребността от подобна числова информация е много по-голяма при техническото консултиране, като:

- нов програмен продукт;
- преместване на офиса на компанията;
- нова система за заплащане на труда.

Стратегическото консултиране е свързано с политиката и изисква определени варианти на политически решения и начини, как да бъдат направени те. То може да бъде основано на анализ на мнения, но също така и мненията могат да бъдат приложени за статистическия анализ.

Проблем при установяване на нивото на детайлизация може да е това, за което се използва информацията и колко точна трябва да е тя за определяне и различаване на вариантите.

Избор на начин за събиране на данни – Съществуват основно три начина за събиране на информация:

1. чрез наблюдение;
2. чрез общуване с други хора;
3. чрез изучаване на документи или други материали.

Данните могат да се генерират с помощта на разнообразни методи за анализ, три от които са разгледани по-долу:

Интервю – среща с един запитван.

Дискусионна група – среща с няколко човека.

Анкета – метод за създаване на документална информация.

Методите за анализ позволяват да се структурира информацията в зависимост от целите, за които ще се използва.

Резултатността на бизнеса изцяло зависи от резултатността на критериите. За всеки от тях съществуват собствени критерии, но целевите значения на показателите за резултатността трябва да бъдат определени внимателно (това, което е добро за една част от бизнеса, не е задължително добро за целия бизнес).

Качеството на резултатите зависи от това, доколко ефективна е системата за взимане на ключови решения, а това на свой ред зависи от това:

- доколко ясно е определена сферата на отговорност на всеки мениджър;
- доколко ясно са определени целевите показатели на резултативността за всеки мениджър и как те се съгласуват с другите мениджъри;
- доколко вярна е информацията, използвана за

взимане на решения.

Интервюта - Интервюто е среща очи в очи на консултанта и сътрудника от компанията на клиента.

Преимущества:

- Позволява да се установи личен контакт с персонала на клиента, който в друг случай би бил невъзможен. Това е особено полезно, когато се провежда събеседване с хора от висшите звена на компанията, което дава възможност да се направи оценка заедно с този, който би могъл да има силно влияние върху успеха на задачата;
- Може да бъде използвано за събиране на информация по структурирането на въпроса. Това позволява да се следи начина на мислене, разпределението на приоритетите и емоциите на запитвания, а не да се принуждава да отговаря по показаната схема, което се изисква в много други методи за събиране на информация;
- Дава възможност на персонала на клиента да почувства, че помага на изследването, което ще помогне, препоръките на консултанта да бъдат приети с по-голямо желание;
- Позволява на консултанта „да почувства" организацията и нейния колектив. Как изглеждат офисите, ако интервюто се провежда в офисите на запитваните? Прекъсват ли навреме беседите и позволяват ли те да бъдат прекъсвани?;
- Личният контакт може да бъде използван за получаване на допълнителна информация. Има два способа: *Първо* - интервюираният може да се чувства по-уверен, когато се разкрие директно пред събеседника. *Второ* - при него

може да има информация, която той може да покаже.

Недостатъци:

- Отнема много време;
- Понякога е трудно да се реши с кой следва да се направи среща и с кой не;
- Тъй като по-голямата част от информацията е неструктурирана, това затруднява по нататъшния анализ.

Съвети за използване:

- Да се отдели достатъчно време за събеседване. В началото то отнема много повече време, тъй като консултанта се намира в самото начало на своята „крива на обучение". Консултанта разбира все повече и повече информация за организацията, задава по-малко въпроси, изискващи разясняване и фокусът на въпросите е по-ясен;
- Убеденост на консултанта и събеседника относно еднаквата представа за това, колко време трябва да отнеме интервюто;
- Да не се опитва консултанта да направи прекалено много. Събеседването изисква сто процентова концентрация на вниманието, за да се слуша и разбира какво е казано и в същото време да се насочва разговора. При осем часов работен ден, желателно е да се направят 4 интервюта с продължителност от по 1 час всяко, по възможност с интервали от по час и половина. Допълнителният половин час може да се използва за удължаване на събеседването, възможно закъснение и съставяне на конспект на

интервюто;

- Да се използва някаква структура, която ще помогне да се построят логически и по-нататък да се анализират отговорите. Това е много важно, ако интервюто се провежда от повече от един консултант. Аналогична система на номерация може да бъде приложена за отговорите чрез препратка към консултантските конспекти, за да бъде по-лесно анализирането им. Да не се забравя да се представи интервюто – за какво е, за какво ще се използва и колко време ще отнеме. Накрая да се благодари на събеседника за помощта и ако е възможно да се спомене, че ще има следваща стъпка;
- Важно е да се водят добри бележки. Това може да се направи по пътя на обикновеното конспектиране или запис чрез диктофон. Преимуществото на конспектирането пред диктофона е, че в скоби можете да се направят коментари от типа „изглежда много раздразнен" или „ към този аспект не прояви интерес", което може да е много полезно при последващия анализ. Също така трябва да се добави към записките кратки бележки за основните впечатления от срещата;
- Информацията, предоставена в интервюто, не може да е напълно конфиденциална – тя трябва да бъде предоставена на клиента;

– Да се отбележи, че хората биха казали повече, ако се опуснат. В края на събеседването може да се остави папката и бележника, показвайки, че интервюто е приключило. Така запитвания ще се отпусне и ще даде по-голямо количество полезна информация, която заради сковаността по време на официалната част на интервюто, не е могъл да съобщи. Да се помни също така, че силата на мълчанието, която понякога подбужда запитвания може да каже повече, отколкото се предполага.

Дискусионни групи - Дискусионната група е среща, на която присъстват повече от един сътрудник от организацията на клиента. Съществува разновидност, наричана „фокусна група", която обикновено е по-структурирана и често се използва при изследване на пазара.

Дискусионната група може да има много преимущества и недостатъци, подобни на тези на интервюто. За сравнение се отбелязват следните моменти:

Преимущества:

– Можете консултанта да се срещне с много повече хора при груповото обсъждане, отколкото при събеседването с един;
– Груповото обсъждане е много по-сериозно мероприятие, отколкото срещата очи в очи и следователно, може да се използва за повдигане престижа на проекта или като „строителен блок" в програмата за изменение;
– Хората може да се чувстват по-уверени при изказване на своите възгледи, ако съзнават, че и други членове от групата са открити.

Недостатъци:

- Колкото повече са хората, толкова по-малко време остава за изказване на всеки поотделно. Така се получават много по-малко пълни отговори от всеки, а има и възможност един или двама да доминират по време на цялата дискусия;
- Хората може да се чувстват малко сковани, изказвайки се пред колегите;
- Събранията се провеждат в стая за заседания - така консултанта няма да има възможността да разгледа офисите на другите;.
- Това е много по-сложна дейност от интервюто – налага се както да се правят записи така и да се регулира по-сложната дискусия. Поради тази причина е полезно да има двама консултанти - единият да води обсъждането, а другият да прави записите. Но това е доста по-скъпо.

Съвети относно провеждането:

- Да се придържа към някои основни правила при определяне състава на групите. Трябва ли в състава на всяка група да влизат хора от един отдел или от различни? Трябва ли да присъстват хора, представляващи различни нива? Да се вземе решение по тези въпроси, отчитайки типа информация, който трябва да се събере и да се помни, че тя също така може да е инструмент за промени;
- Да се избягва формирането на групи от висшите ръководители на организацията, освен ако за това няма някакви особени причини. Консултанта ще е чужд в групата на влиятелни хора, които добре се познават.

– Може да се наложи едновременно да се регулира дискусията и да се водят записки и това може да се окаже по-сложно при груповите обсъждания, отколкото при интервюто. Това може да се облекчи чрез:

По голяма структурираност: Консултанта контролира обсъжданите теми много по-твърдо, отколкото при интервюто;

По-голяма фокусираност: Да се съсредоточи се върху по-тесен кръг от по-специфични въпроси;

Да се опрости воденето на записките: няма да се успее да се събере цялата информация, която става достъпна в процеса на груповото обсъждане, а проблема се усложнява още и от това, че трябва да се води дискусията. Може да прибегне до магнетофонен запис, а при големи групи алтернативен метод може да стане записване на ключовите моменти на картончета. Този метод има допълнително преимущество, тъй като участниците получават шанс да се уверят, че консултанта е записал и разбрал ключовите моменти от дискусията.

Анкетиране - Под термина „анкета" тук се разбира всеки документ, разработен от консултанта с цел получаване на информация от събеседника.

Някои професионални консултанти предпочитат да използват стандартни анкети при запитване на своите клиенти. Други използват нестандартни и саморегулиращи се, т.е. запитваните я попълват самостоятелно, а не под ръководството на консултант.

Преимущества:

– При необходимост може да бъде запитан много голям брой хора;

- Отговорите много лесно могат да бъдат анализирани;
- Може да отнеме по-малко от времето на запитвания и много по-лесно да се впише в неговата работа, отколкото интервюто;
- Облекчава статистическия анализ;
- При по-голям брой запитани може да се използват специални символи, което позволява анкетите да бъдат обработени с помощта на компютър.

Недостатъци:

- Получават се отговори само на тези въпроси, които се задават. За това е необходима увереност, че именно това са въпросите, на които консултанта иска да получите отговор;
- Няма възможност да се обясни въпроса, за това той трябва да е ясен и точен;
- Респондентите може да са малко по-сдържани при откровено излагане на мнението върху лист;
- Няма да се получи представа за силата на чувствата, които изпитва събеседника по отношение на въпроса, освен ако не е предположен в анкетата;
- Хората може да игнорират анкетата или да се забавят с нейното попълване, поради което е малко вероятно да се получат 100% отговори, като резултат, изборът ще бъде небалансиран.

Съвети при използването:

- При анкетиране, когато по-голямата част от работата след събеседването се заключава в анализиране, усилията трябва да бъдат насочени към разработване преди започване на събирането на информация. В частност,

консултанта трябва да се увери в това, че:

- поддържа се логика в постановката на въпроса;
- формулировките са ясни и недвусмислени, и не навеждат отговарящия към определен отговор;
- на въпросите може да се отговори.

– Да се отнася се към анкетата и към отчета като към документ по връзките с обществеността. Ако тя има широк обхват, то може да бъде единственото основание, на което отговарящите да формират мнението си за консултанта, за проекта и за организацията, която представлява. Затова е необходимо да се убеди, че е добре оформена и характеризира добре компанията;
– Препоръчително е да се изпробва анкетата върху малък брой отговарящи, преди да бъде пусната в обръщение сред много хора. Това помага да се открият слаби формулировки или недостатъци в дизайна, които трябва да бъдат отстранени;
– Да се използва пробен вариант, за да се провери не само анкетата, но и нейната последваща обработка. Ако се използва компютър за обработка на резултатите, ще се разбере лесно ли се пренася информацията на него, колко време отнема и няма ли да се окаже това слабото място, когато дойде време да се обработват данните;
– След всичките тези проверки, е целесъобразно в анкетата да се въведе номер за връзка, на който да може да се позвъни, ако у отговарящият възникнат трудности при попълване на

анкетата;

- Да не се забравя за организацията на анкетирането. Консултанта трябва да се убеди, че всичко необходимо по подготовката е направено, с цел да:
    - попаднат анкетите у нужните хора;
    - знаят какво трябва да правят след тяхното получаване;
    - знаят как да ги върнат;
    - се върнат анкетите обратно при консултанта.
- Да се планира провеждането на периодични проверки, за да има увереност, че всичко протича правилно;
- Да не се забравя да се включат въпроси за самите отговарящи, т.нар. „демографска информация”, касаещи въпроси за тях и тяхната работа. Можете, например да се поиска да се съпоставят различни области или да се проведете диференциране по възраст, пол или други отличителни белези. Да се помисли също така необходимо ли е да се установи личността на отговарящия или ще се получават отговори, запазвайки анонимността?;
- Да се използва скалирането с клетки за записване на различните отговори:

Много добро	**Добро**	**Средно**	**Лошо**	**Много лошо**

- Да се избягва да се създава изказваща скала, която може да склони към отговори. Например:

Превъзходно	**Добро**	**По-добро от средното**	**Средно**	**По-ниско от средното**

Тя склонява към отмятане на по-добри оценки.

Един общ елемент на процеса на вземане на решения в маркетинга е тази на риска. Събраната чрез проучване информация може да бъде основа за точно решение, но информацията никога не може да премахне риска, свързан с това. Рискът може да бъде намален, и навярно разбран по-добре, но никога не може да се отстрани. Следователно, ролята на маркетинговата информация, събрана за процеса на вземане на решения е просто вземане на по-добри решения въз основа на повече информация от маркетинговите мениджъри.[36] Проучването може да помогне на консултантите да вземат по-добри решения, но не може да взема решенията вместо тях.

От времето на експериментите на Хауторн, преди повече от 50 години, е известно, че наблюдателят оказва влияние върху работещите. Консултирането включва в себе си взаимодействие с организацията и събирането на информация като част от това взаимодействие. Трябва да се разбере, че веднъж привлечен, консултантът може да предизвика у хората любопитство или заплаха.

Консултантите са проводници на изменения и всяко даже невинно търсене на информация може да бъде свързано с настъпване на промени.

Събирането на информация е тази отправна точка, от която консултантът става много по-широко известен в организацията. Това доколко добре е изпълнено събирането на тази информация, повлиява на мнението на организацията за консултанта.

Една от причините, по които се привличат консултанти е тяхната обективност. Тя е по-полезна,

---

[36] Рибов, М., Янева, М., кол., Конкурентни стратегии в туризма, Тракия-М, С., 2005, с.268.

когато отхвърля традицията и миналия опит, които предизвикват сковаване на мисленето и спиране на иновациите.

Опитът може да се определи като „добре известни факти” и традиционно мислене, които е необходимо периодично да се препроверяват. Консултантът трябва да се увери, че информацията, с която той работи е достатъчно надеждна.

ЧЕТВЪРТА ГЛАВА

КОНСУЛТАНТСКИ ПРОЕКТ

4.1. Изпълнение на консултантски проект

Работата на консултанта обикновено се определя от потребността от създаване и реализация на **консултантският проект**.

Консултантският продукт всъщност е услуга, която се реализира посредством разработване и предлагане на клиента на **проект**, който има огромен ценностен потенциал за постигане на значителна промяна. Консултантите посредством проекта предлагат най-добрата си препоръка за постигане на успех, да са подготвени да реагират на неочаквани промени и пречки и да си взаимодействат в тясно сътрудничество със своите клиенти при разработването на стратегия за постигане на поставената цел. (*Виж приложение 2)*

Проекта представлява поетапен план с идентифициране на проблеми и поставяне на предписания, които да се реализират както оперативно, така и да залегнат в цялостната стратегия за дейността на компанията.

Основните изисквания при изпълнение на проекта са свързани с необходимостта да се записва и контролира времето, използвано от консултанта за всички проекти. Второ изискване – да се планира и контролира разпределението на ресурсите. Трето – да се състави график за изпълнение на дейността по проекта.

Освен *изпълнението на дейностите*, които е

съдържало проекто-предложението на консултанта, съществуват и *други първостепенни цели*, като:

1. поддържане на добри взаимоотношения с клиента, с цел сключване и на бъдещи сделки;

2. завършване на проекта във времеви и стойностни граници, които са били установени от самото начало.

Тези цели могат да бъдат постигнати в резултат на внимателно **планиране и ръководене на проектните дейности**, в съответствие с установения план и компетентното изпълнение на проекта. В практиката 99 % от консултантските проекти се реализират в резултат на планове, като плана по изпълнение на консултантския проект трябва да показва – какви дейности ще се реализират, кога ще се реализират и какви ресурси са необходими.

Предимствата при този тип планиране на консултантски проекти се състои в:

1. възможност да се следи развитието на дейността по проекта;

2. възможност да се регулира интензивността на работа, с цел да не възникне изоставане от графика за изпълнение на проекта, поради неотложна необходимост да се изпълнят и други проекти;

3. възможност да се планират консултационните ресурси – дава възможност да се проследи в календара на консултанта за възможност за допълнителна работа;

4. осигуряване на основа за определяне на сумите по възнагражденията;

5. използва се, за да се осведомява клиента, относно текущи намерения на консултанта.

Необходимостта от добро планиране възниква и по чисто търговска причина, тъй като консултантите

продават своето време. Планирането е основа за управление на запасите от консултационни ресурси. То е важно и за управлението на намеренията на клиента, тъй като и клиента трябва да разпредели своите ресурси, необходими за изпълнение на консултантския проект и по-конкретно, нужно е да бъде уведомен, колко дни в седмицата и на какъв работен ден ще се работи по консултантския проект.

Относно типа на проекта, консултантските проекти, в зависимост от това колко лесно се поддават на планиране, могат да се разделят на категории. Съществуват две категории, при които необходимото време е предсказуемо:

1. Стандартни консултантски услуги – при тях се използва продуктово- ориентирания подход. Клиента купува стандартни услуги, които ще се отличават незначително по обем на използваното време за тяхното изпълнение, като например такива могат да бъдат – съставяне на документи по предаване на права върху продукти и услуги; съставяне на личностни характеристики, с използване на методите на психометрията и други. Стандартните услуги са приблизително еднакви и в повечето случаи не се налага ново планиране.

2. Така наречените „утъпкани пътеки" – това са стандартни подходи, съответстващи на условията на клиента. Те са по-незначителни на брой. Като пример: въвеждане на системи за поощряване обучението на персонала, без откъсване от работния процес; компютъризация на системата за управление на знанията и други.

Съдържанието на дейностите по проекта от втори тип може да се предскаже предварително с точност, тъй като това са типични дейности и могат

да бъдат добре известни от предишния опит на консултанта. Времето необходимо за осъществяване на този подход зависи от характера на прилагането.

По-голямата част от управлението на консултантската дейност предполага използването на така наречения подход „движение по неизвестни маршрути", като независимо от неопределеността при тях, изпълнението им трябва също да се планира, като за това са необходими повече усилия от страна на консултанта.[37]

Планът на проекта трябва да се базира на модела, предлагащ **реда на изпълнение на консултантския проект**. Съществуват три основни етапа в изпълнението му:

1. Подготвителен етап (подготовка):

а) запознаване със спецификата на дейността;

б) сключване на договор;

в) организиране на дейността.

2) Изпълнение. То включва:

а) събиране на необходимите консултантски данни;

б) анализиране на необходимата информация, която е набрана;

в) диагностичен процес;

г) дейности по реализиране на консултантския проект.

3) Финален етап. Включва:

а) приемане-предаване по реализацията на консултантския проект;

б) приключване или продължаване на договора;

в) приключване на дейността по проекта.

---

[37] How to Succeed as an Independent Consultant, Timothy R V Foster, IOD, Kogan Page Ltd., August 2002

Относно подготвителния етап и запознаването със спецификата на дейността – Консултантът от самото начало встъпва в контакт с клиента, с цел да сключи договор с него или да започне консултантски проект, за който съответно вече е бил сключен договор. Ако целта е да се сключи договор е необходимо не само добра и внимателна предварителна подготовка, но и създаване на добро впечатление в клиента. Подготовката трябва да покаже, че консултанта е информиран относно:

1. обща информация за дейността на клиента;
2. ключови аспекти на бизнеса му;
3. последни резултати от дейността му;
4. история на взаимоотношенията между клиента и неговата консултантска фирма, както и всички преговори, които биха повлияли на проекта;
5. цел на подготвителните срещи.

Клиента съответно се стреми да си създаде мнение за консултанта още по време на първите контакти. Това могат да бъдат впечатления от първо писмо или телефонен разговор, от първа среща или други подобни контакти, като е възможно това мнение да се превърне в окончателно и решаващо, относно предстоящото наличие или не на взаимоотношения между тях.

В началото на всеки проект е много важно консултанта да предвиди време за подробно запознаване с организацията, като това е необходимо не само от практическа гледна точка – за да се знае местоположението на офисите и обектите на фирмата, но също и за разбиране на неформалните правила и на микроклимата в организацията. Като това от своя страна включва:

1) особен език на общуване, използван в

съответния бизнес;

2) как хората в организацията работят съвместно – например, може ли консултанта да отиде при някой направо или трябва да си уговори среща;

3) текущи дела и най-актуални теми за организацията.

Относно сключването на договора веднага след като се установи контакт, в двете страни се появяват определени очаквания и задължения една към друга.

Относно очакванията, основна причина за неудовлетвореност на клиента е неспособността на консултанта да удовлетвори очакванията му. Тези очаквания се отнасят не само за изпълнението на задълженията в рамките очертани в договора, но и до това, как консултанта изпълнява проекта – как се държи консултанта; как се облича; кога идва и кога си отива от работа; значението което придава на работата, изпълнявана за клиента.

Също и консултанта има своите очаквания в отношенията си с клиента, като те се свеждат до това, в каква степен клиента се вълнува от съдбата на изпълнявания консултантски проект.

Също така, освен очакванията, задълженията между страните се свързват с взаимоотношенията на преданост един към друг. За консултанта е важно, длъжностното лице от страната на сътрудниците на организацията на клиента, на което е възложено да контролира проекта да бъде отговорно и лоялно към консултанта. Консултанта също така отчита и степента на привързаност и на другите служители, по отношение изпълнението на проекта. Заинтересовани ли са служителите, от различните йерархични нива във фирмата-клиент, от успеха на проекта. Консултантът трябва да бъде внимателен с такива

сътрудници от страна на фирмата-клиент, които не са заинтересовани от успеха на проекта или се старят да го използват за лични цели.

Относно организирането на дейността се обхваща цялата логистика на фирмата, от структурата на работа до материално-техническото осигуряване на процеса по изпълнение на проекта. По-конкретно включва:

1. къде ще работи консултанта и с какво оборудване;

2. какъв е плана за изпълнение на проекта, ако това не е уговорено в условията на договора;

3. каква поддръжка от страна на клиента е необходима и под каква форма;

4. с кой от сътрудниците на клиента ще се работи;

5. какво знаят сътрудниците на клиента относно проекта, тоест какви са техните очаквания.

За изпълнението и събиране на необходимите консултантски данни консултантът трябва да направи анализ още преди да реши какви данни са му необходими да събере. Той също трябва да знае, какво ще прави с тези данни когато ги получи. Събирането на данни изисква определено количество време, като консултантът трябва да се ограничи само със събирането на такива данни, които са нужни и достатъчни за целите на проекта. Консултантът започва изпълнението на проекта с детайлно изменение на характера на проблема и изясняване на това, как може да се реши той. Първоначалното събиране на данни са осъществява с цел проверка на хипотези. А последващото, то се използва за формиране на нови хипотези, ката допълнение към първоначалните.

При **анализиране на необходимата информация**, която е набрана анализа дава възможност да се формулира решение. Необходима е предпазливост при събирането на данни и избора на технология за самото събиране.

Диагностиката води към по-детайлно разбиране на въпросите, а също и към това, как трябва да се подходи за тяхното разрешаване, като и двата въпроса трябва да бъдат подкрепени със събраните данни. Диагнозата може да бъде представена под формата на редица заключения, представляващи своеобразна връзка между събраните данни и формулировката на действията, които трябва да се изпълнят.

Добрата туристическа организация цели да посрещне очакванията на нейните потребители, отличната организация цели да надмине тези очаквания. Проблемът за големите организации е, че въпреки първокласните програми за обучение, документираните процедури и фирмената политика, която имат, е трудно да се анализират точно какви проблеми имат в действителност. Използването на диагностиката от консултантите дава възможност правилно да се анализират проблемите, които съществуват във фирмената дейност.

Правилното използване на понятията диагностика и диагностичен процес е израз на правилно методологично отношение към проблема. Под диагностичен процес се разбира цялостен сложен процес от изследвания, откриване на проблемите, дискусии върху тях от специалисти и достигане до съответната диагноза, т. е. това е познавателен процес. Диагностиката отразява, разучава и същевременно влияе върху диагностичния

процес. В диагностиката намира отражение опита от знания в областта на диагностичния процес, всяко ново откритие, развитие и усъвършенстване на този процес. Връзката между диагностичния процес и диагностиката е двупосочна. Независимо, че първичното е диагностичния процес, а вторичното диагностиката, последната влияе върху този процес.[38]

При дейностите по реализиране на консултантския проект термина „вмешателство" се свързва с кулминацията на целия проект, когато консултанта преминава непосредствено към обсъждане с клиента на въпросите свързани с разрешаване на проблемите по проекта. Най-често вмешателството означава разработка на конкретни препоръки.

Вмешателството много често е свързано с необходимостта от промени в управленската структура на туристическото предприятие. За да бъде ефективна управленската структура, е необходимо постоянно да се извършват анализи на нейната адекватност на средата и, при необходимост, тя да бъде своевременно разширена съобразно настъпилите изменения в условията на реализация на туристически продукт. Опитът показва, че управленските структури трябва да бъдат прости, с ясно разграничаване на правата и отговорностите. Броят на равнищата на управление на бива да бъде голям. Препоръчва се между ръководителя на предприятието и изпълнителите да няма повече от три междинни звена. Много важно е функциите и

---

[38] Янева, М., Диагностика на качеството на туристическия продукт, Сб. Доклади :"Туризмът през XXI век", СУ „Св. Климент Охридски", С., 2002г., с. 230-236.

задачите на структурните звена да не си противоречат. Недопустимо е ръководителите на звена да се намесват в работата на други звена. Органите, изпълняващи сродни функции, трябва да имат един ръководител. Целесъобразно е също така да се избягва прекаленото опекунство. Управленската структура трябва да отразява духа, културата и ценностите на предприятието. Тя не бива да се гради върху стандартни принципи, методи и технологии.[39]

При **внасяне на препоръките** консултантът трябва да обърне внимание, че те трябва да бъдат не само технически обосновани, но и приемливи за тези, които ще реализират тяхното внедряване. В хода на изпълнение на работата по проекта, в консултанта е необходимо да се изясни идея относно това, кое е приемливо и кое не за клиента и той трябва да насочи усилията си към поддържане на това решение, което е най-препоръчително от негова гледна точка. Предложенията към клиента трябва да са технически осъществими, тоест клиента да е в състояние да ги осъществи в действителност. Не е необходимо да се дават препоръки, които клиента ще приема с ентусиазъм, но след това ще открие, че не може да ги осъществи, тъй като няма достатъчно възможности или компетентност, за да го направи. Целесъобразно е предложението да съдържа препоръки за това, как те могат да се осъществят практически.

Според Левит, индустриите в сферата на услугите трябва да използват технологията посредством строго дефинирани процедури и методи. Също така не трябва да се пренебрегва

---

[39] Кабушкин, Н., Менеджмент туризма, М., 1999, с.134.

необходимостта от промени свързана и със социалните умения. Например администратор на рецепция в хотел обучен да работи с компютърна техника, по-трудно съумява да се справи с неудовлетворен турист.[40]

При **финалния етап и приемане-предаването по реализацията на консултантския проект** предполага окончателната помощ на клиента да поддържа системите, които консултанта е внедрил и тяхното развитие в бъдеще. Приемане-предаването включва:

- подготовка на персонала на клиента;
- въвеждане на нови стандарти и процедури;
- пускане на системите и отчитането им;
- осигуряване на клиента на съответните ръководства.

Това представлява основна и съществена част от процеса на консултиране за клиента и затова е задължително да бъде изпълнен на високо ниво.

Възможно е да се организира постоянна помощ след приключването на проекта, например под формата на следпродажбено обслужване.

Освен очевидната полза за клиента, това дава възможност на консултанта за ново разширяване на сътрудничеството с него.

Приключването на работата по договора може да означава приключване на свързаните с него конкретни взаимоотношения между консултант и клиент, но може да последва и разширяване – могат да се появят други проекти, изпълнявани от консултанта за същия клиент.

---

[40] Levitt,T.,'A production-line approach to service', Harvard Business Revew, Sep./Oct. 1982., p.41-52.

Поведението на консултанта в този стадий зависи от това, как той вижда бъдещите си взаимоотношения с клиента. Добре е, ако консултанта вижда във фирмата-клиент потенциален негов бъдещ клиент по нови проекти. Ако с фирмата-клиент се работи в една област е препоръчително консултантът да намери и друга сфера, в която неговия опит може да се използва за развитието на бизнеса на клиента. Ако няма възможност да се разшири областта на договора и се приключат взаимоотношенията е необходимо да се създадат предпоставки за поддържане на връзки с клиента, тъй като в този бизнес, бившите клиенти са най-добрите перспективни клиенти за договори в бъдеще.

Завършването на консултантския проект е толкова важно, колкото и неговото начало. *Консултантската фирма трябва да бъде сигурна, че е получила, в резултат от изпълнението на проекта, не само търговски ефект, но и друга полза.* Определена част от тази полза е получения в хода по дейността на проекта **опит** в колективната работа, като той може да се използва за получаване на бъдещи поръчки. Поради това е необходимо, дори при липса на формална оценка, *да се определи ценността на проекта.* Може също да се направи и формална оценка на проекта, като тя се състои в сравняване на практически изпълнената работа с тази, която е била планирана. По време на изпълнение на проекта консултантът винаги трябва да има в себе си списък на задачите, които трябва да реализира и ежедневно да следи дали те се изпълняват, тъй като много често консултантът се увлича по интересната работа, като се отклонява от набелязания план. Възможно е в края на проекта клиента да не е доволен от резултата, като това много

често е в следствие не на неуспешно ръководство на проекта, а поради различните очаквания за резултатите от самото начало на проекта. Затова е необходимо консултантът да бъде убеден, че изпълнява ясни технически задачи.

Осъществяването на контрола започва с *планиране на проекта* – Примерния план може да бъде изпълнен в предложението на проекта, по отделно за всеки проект, като е необходимо консултанта да разработи подробен план на действие.

Принципите за планиране на консултантската дейност са същите, както и за други подобни видове проекти, като накратко те могат да бъдат систематизирани в следния ред:

1. Да се раздели всяка от дейностите на отделни задачи, а самите задачи на отделни елементи. Там, където съществува последователност на задачите е полезно те да бъдат показани чрез логична схема, отразяваща техните взаимовръзки;

2. Да се прецени времето необходимо за изпълнение на всяка стъпка от гледна точка на използването на чистото работно време на консултанта и използването на календарното време.

Обикновено е необходимо повече календарно време, с цел да се предвиди възможно изоставане от графика по време на изпълнението на определени части от проекта от сътрудниците на клиента или поради липсата на такива сътрудници. Не трябва да се забравя също така да се предвиди време и за обмисляне на проекта или за обсъждането му с колеги-про-фесионалисти. В случай на по-сложен проект може да са полезни по-съвършени методи за управление на проекта. За малки или прости проекти се използват унифицирани графики с предварително

разработени програми. Например такива са проектите по внедряване на система за атестация на персонала. При този тип се включват следните стандартни действия:

1. Приключване на проекта:
   1.1. подготовка на първи вариант на документация;
   1.2. разглеждане на първи вариант на документи;
   1.3. окончателен вариант на документацията и дейности по съгласуването и.
2. Пилотно изпитване:
   1.1. обявяване пред персонала за началото на изпитването на системата;
   1.2. обучение на наблюдателите;
   1.3. подготовка за атестация;
   1.4. семинар по процедурата на атестацията;
   1.5. анализ на методите за атестация;
   1.6. провеждане на атестационни срещи;
   1.7. анализ на системата с наблюдатели и атестирани;
   1.8. заключение по изводите от пилотното изпитване.

За всяка една от посочените дейности е необходимо да се определи чистото работно време нужно за неговото реализиране.

Необходимо е да се направи тест за проверка на всеки план, като той притежава способността да отговори на въпроса: Показва ли този план на консултанта, какво конкретно трябва да се извърши по дадения проект – може или не да се разбере от него за това?

3) Ако над проекта работят няколко консултанта, те трябва да имат конкретно

разпределени индивидуални задачи, като работата по управлението на проекта ще бъде по-проста, ако тези задачи представляват мини-проекти – тоест консултантската работа да постигне определени цели предвидени от бюджета на календарното време.

Практическите съвети използвани при планирането на консултантския проект могат да бъдат следните:

– Да се предвижда определено време за запознаване с новите клиенти от самото начало на проекта, като запознаването може да включва: посещение на различни територии, на офиси или обекти на фирмата-клиент; определяне на позициите и дейностите на ключовите лица във фирмата-клиент; разбиране на ключовите процеси в организацията-например как се получава печалбата; разбиране на професионалната лексика, използвана в дадения бизнес.

След подобно въвеждане в специфичната среда на клиента, консултанта е получил достатъчно знания и информация, за да може да разговаря на един и същ език с клиента.

– Да се допусне, че планирането може да бъде всеобхватно още в началото на проекта и е възможно да не се наложи да се определят всички детайли на последващите етапи от проекта, докато не се проведе първоначално проучване, като едва след това може да се пристъпи към детайлно планиране.

Осъществяването на контрола включва и **контрол по качеството** – В този контекст под контрол на качеството се има предвид **качеството**

на резултата от консултантския проект.

Същността на контрола като относително обособена дейност се състои в проверката на съответствието между постигнатото и предвиденото в договора, стандартизационните и други нормативни документи за качеството или свързаните с него обстоятелства, в разкриването на причини довели до евентуални несъответствия, и в посочването на пътища за тяхното отстраняване. Следователно контролната дейност е многостранна, Тя обхваща разкриването и анализа на фактическото състояние на нещата, съпоставянето им с набелязаните цели и вземането на мерки за отстраняването на разкритите несъответствия.[41]

Управленският консултантски проект често подготвя възможности за нововъведения в организацията, използвайки по нов начин старите методики и именно поради това може да се каже, че консултантите изпълняват дейност, която е уникална по своя характер и въз основа на това се създават трудности за контрола по качеството, тъй като няма база за сравнение. Ако се произвежда стандартен туристически продукт*, консултантът може да реши какви трябва да бъдат основните характеристики за качеството и как да се установят измерими критерии и да се провери съответствието на всеки продукт с тези критерии.* Но независимо от това, консултантът трябва **да използва определена стандартизация**, въз основа на която да се предлагат непрекъснати подобрения и да се установят критерии, по които ще се оценява проекта,

---

[41] Рибов, М., Туризмът в ерата на качеството, Тракия-М, С., 2003,с.249.

като те трябва да бъдат приложени в условията на договора. Такъв критерий, който се използва е например **удовлетворяването на клиента** – въз основа на определени показатели; изпълнение на дейностите по проекта по правилния начин, пак въз основа на определени предварително критерии.

Когато стандартът се разглежда като документ, в него се установява комплекс от норми, правила и изисквания, които са препоръчителни или задължителни за изпълнение в конкретната област. Той може да бъде разработен за туристически обекти, за туристически продукт, а също и за организационни-методически дейности и такива и общотехнически характер.[42]

Основна заблуда на новите консултанти е, че те смятат, че ако клиента е доволен то значи работата е изпълнена добре. Но това не е задължително в случаи като:

1. Ако клиента има няколко алтернативни варианта за действие, той ще се довери на консултанта, когато му препоръча евентуално най-добрия вариант. Първоначално той няма да може да установи този извод, но ще бъде доволен, че са му го препоръчали. Това в последствие не винаги се оказва най-добрия вариант по изпълнение на дейността.

2. Клиента може да не иска да установи кой е най-добрия вариант, но консултантът въз основа на своя опит с други клиенти да настоява да се приеме този вариант.

В ранни публикации на Найтингел се използват такива термини като „стандарт на качеството на потребителите" и „стандарт на потребителски услуги",

---

[42] Пак там, с.121.

набляга се на това, което се счита за ключови аспекти за дефинирането на качеството, като се чертае директната връзка между разгръщането на потребителските изисквания и способността на организацията за задоволяване на тези очаквания. Обаче независимо колко добре са разбрани потребителските стандарти за качество, доставчикът на услуги е всъщност човекът, който нарежда какви точно стандарти за услуги ще се предлагат. На тази основа, ако доставчикът има различно възприемане за качество на предлагането от това на потребителя, тогава ще възникне несъответствие между предлагането и очакването. Оспорвано е дали установяването на стандарти за качество е опит да се минимизира това несъответствие или това се прави повече по въпроса за маркетинга и оперирането, отколкото за стратегическия интерес на организацията. Степента на напрежение става очевидна, когато се наблюдава перспективата за действие и стратегия и затова не е изненадващо, че качеството като стратегически въпрос се разглежда в препозиционирането на продукта, компанията или предлагането и именно консултантът е този, който интерпретира тези сигнали в стандарти за качество.[43]

Повечето задачи трябва да доведат до удовлетворяване на клиента, но професионалната оценка е абсолютно задължителна за консултанта.

На практика **контрола на качеството трябва да се реализира** чрез привличане на колеги-професионалисти за изпълнение на следните задачи:

1. Често обсъждане на проблема за определяне

[43] Nightingale, M., The hospitality industry: defining quality for a quality assurance program, Service Industries Journal,vol.5,no.1,1985, 9-22.

на ключовите въпроси, решаване на проблеми и откриване на нови идеи;

2. Консултантът може да не забележи недостатъци, напълно очевидни за друг;

3. Възможно е консултантът да се отклони от разглеждането на някои важни въпроси, а работата с колеги ще го върне към това;

4. Добре е да се проверят ключовата документация и отчетите с други колеги, които да проверят яснотата на изложението и да я поправят ако се налага;

5. Понякога е полезно консултанта да се обърне към колеги-специалисти с цел да разбере тяхното мнение не само по техническите въпроси, но и с цел да използва знанията и уменията им в процеса но консултиране.

Реализирането на контрола на качеството се осигурява и посредством вграждането на програма за качество като механизъм за стратегическо управление и като инструмент за позициониране на продукта може да доведе до дългосрочен отговор, но по вероятно е да повлияе върху представата за качество или съществуващата етика в организацията.[44]

В случаите когато контрола на качеството се отнася до контрол на резултатите от изпълнението на задачите, контролът върху проекта предполага и *контрол върху използваното от консултанта свободно време.*

След като плана е съставен е нужно постоянно да се следи за неговото спазване. Времето

---

[44] Янева, М., Влияние на качеството върху потребителския избор на туристически продукт, Авангард прима, С., 2004, с.190.

изразходвано от консултанта трябва да се следи при постигане на определени ключови позиции от плана за изпълнение на проекта. Съществуват редица ограничения по реализиране темпа на изпълнение на проекта. Тези **ограничения** могат да бъдат следните:

- Недостатъчно ресурси отделени от клиента за работа над проекта;
- Налично оборудване – ако проектът изисква въвеждане на ново оборудване, то може да възникне изоставане във времето, поради неговото придобиване;
- Наличие на персонал от страна на клиента, който да участва в проекта, да присъства на събранията или да изпълнява някои от дейностите по проекта;
- Темпа на внедряване на промени в организацията на клиента.

Тези фактори трябва да се отчитат, когато клиента и консултанта се договарят за сроковете за изпълнение на проекта. В договора трябва да бъде отразено:

1. броя на консултантодните планирани за изпълнение на целия обем работа;

2. календарно време за изпълнение на цялостния проект.

Контролът върху времето използвано за проекта влиза в системата на вътрешния счетоводен отчет на консултантската фирма, като контрола на разхода на време включва:

1. време използвано за различни проекти;

2. време за проучване на предстоящо натоварване по нови проекти;

3. време използвано за конкретни проекти;

4. време за по-нататъшно изпълнение на проекта.

Консултантите трябва да бъдат сигурни, че използват свободното време за платена работа, като това предполага стриктен контрол при водене на работния календар. Заедно с това се изисква постоянно проследяване от гледна точка на системата за вътрешен отчет, как е било използвано времето през последния период и как ще бъде използвано за в бъдеще.

Професионалния консултант обикновено изисква заплащане на час или за част от него, ако обема на работа не е достатъчен, за да се отчита цял час. Самият характер на работата помага да се определи най-подходящия *метод за контрол върху използваното от консултанта време.* В практиката най-често се използва отчет за платеното време на консултанта по дни или на половин ден за платената работа. Останалите дейности, като сключване на сделки, маркетинга и административната работа могат да бъдат осъществени и описани в други отчети с различни единици за време.

Данни за използваното време могат да се събират всяка седмица или по-рядко, в зависимост от характера на задачите и цикъла на представяне на фактури. Например, ако сметката се представя всяка седмица, то тогава времето трябва да се регистрира по седмици, ако проектът е по-продължителен се използва месечен интервал за отчетност. В консултантския бизнес бъдещата дейност е трудно да се определи с по-голяма точност от няколко седмици. *Необходимо е в плана за използване на времето да се разграничи времето за изпълнение на платена работа от времето за експериментални задачи.*

Данните от вътрешната система могат да се

използват за контрол на времето използвано за целия проект. Една от най-големите опасности за консултантската дейност е, ако не се контролират бъдещите задължения, като е необходимо да се използва гъвкавост за реагиране на различни допълнителни изисквания, свързани с текущите задачи.

Относно **планирането на взаимоотношенията с клиента**, съставения план за работа трябва да дава на клиента възможността да бъде в течение с хода на изпълнение на дейността, като се предвиждат редовни срещи, на които да му бъдат съобщавано за постигнатите резултати, успехите и бъдещите планове относно дейността. Необходимо е да се изработи **график на интервалите на срещите с клиента**, който да бъде по-концентриран в началото на проекта. Добре информирания клиент може да опровергае всички слухове и да бъде уверен, че задачите се изпълняват професионално.[45]

Съставения план за работа трябва да позволява да се предвиди, както достатъчна календарна продължителност на проекта, така и достатъчно количество консултантско време за да се гарантира завършването на целия обем работа по проекта. Препоръчително е да не се налага консултанта да изиска увеличаване на стойността на договора от гледна точка на това, че не се е вместил в срока. За консултанта не е препоръчително да бъде частично зает едновременно в няколко проекта, отколкото да бъде напълно зает с изпълнението на един проект.

---

[45] Consultant - Market Yourself, Robert Gentle, Kogan Page Ltd., August 2002

Работата при частична заетост по проекта трябва да бъде по-стриктно планирана и организирана, отколкото при пълна заетост.

Известно време след началото на проекта е нужно консултанта да покаже така наречения бърз успех и да накара клиента да почувства, че от сътрудничеството има очевидна полза.

Нужно е консултанта да се стреми да направи повече от това, което е било обещано, като това се реализира чрез изпълнение на повече работа по проекта или оказване на помощ в други области от бизнеса на клиента. Това не трябва да става, разбира се за сметка на изоставане в основния проект. Необходимо е също да се планира реда на представяне на сметките за заплащане, в съответствие с планираната договореност.

На следващо място се разглежда **практическа дейност**, а именно практическите съвети по изпълнение на управлението на консултантския проект могат да бъдат сведени до следните:

1. Запазване на инициативата – Насочения темп на работа над проекта трябва да се задава от консултанта, като клиента от своя страна трябва да се старае да се придържа към него. Инициативата на консултанта трябва да се проявява не само при управлението на проекта, но и при подхода към него. Консултанта трябва да генерира идеи и да дава препоръки по проекта, а не клиента.

2. Да се държат сътрудниците на клиента в течение с работата по проекта – Това се отнася не само за тези, които са непосредствено свързани с проекта, но и с други сътрудници на ръководни позиции, с които се налага общуване, в резултат на което те могат

да си създават мнение по проекта. По отношение на това е препоръчително консултантът винаги да има някаква новост, която да не е съобщил и която в подходящ момент да представи на клиента. Тази новост, в такива случаи, се предава във фирмата „от уста на уста”, в резултат на което проектът печели добро мнение. Такива новости могат да бъдат съкращаване на разходите, което може да се окаже в действителност по-голямо, в сравнение с планираното в началото, завършване на този етап от проекта по-бързо от планираното и други.

3. Водене на дневник на проекта – Някой консултанти водят дневник относно събитията, срещите и преговорите по проекта. Други консултанти съставят дневника си въз основа на отчети за изпълнение на проекта. При реализация на малки проекти дневникът не е задължителен, за разлика от големите и комплексни проекти.

4. Внимателно съхраняване на документацията по проекта – Много проекти са свързани с използването на конфиденциална или даже секретна информация, до която персонала на клиента може да няма свободен достъп, затова е необходимо тя да се съхранява в зависимост от предварителната договореност. По настоящем документацията най-често се съхранява в компютъра на консултанта, поради което файловете трябва да са защитени.

5. Неформални отношения – В процеса на дейността по проекта възникват моменти, създаващи възможност за неформални отношения между консултанта и сътрудниците на клиента. Препоръчително е, с цел да не се навреди на работата, консултантът да се придържа към формалните отношения.

6. Визия на консултанта – Необходимо е консултанта да демонстрира, че действа в интерес на клиента. Той трябва да работи за него, ако изисква заплащане от него. Клиента трябва да бъде наясно, че се работи с бързи темпове. Когато консултанта работи в офиса на клиента, то той трябва да се придържа към работното време на неговите сътрудници. Нужно е консултанта да внесе стандарти за качество на работа по всички видове дейности, които изпълнява.

7. Да не се подценява проектната задача – Ако клиента почувства, че не се отделя необходимото внимание по проекта, това съответно ще предизвика неудовлетворение в него. Някой сътрудници на клиента ще предпочетат да се работи по-бързо, с цел проекта да приключи в по-кратки срокове. Поради това те съзнателно ще подценяват значението на проекта и ще смятат, че и консултанта трябва да направи същото. Не се препоръчва консултанта да се влияе при подобни ситуации, като е необходимо да се спазват сроковете и да не си подценяват съответните задачи.

8. В случай, че клиента се откаже от услугите на консултанта – Винаги настъпват моменти, в които клиента се отказва от услугите на консултанта. Това може да се окаже очевидно веднага или да се разбере след известно време. В подобни случаи задача на консултанта е да разбере, кога нещата по проекта не вървят благоприятно, с цел да се опита да възстанови нормалните взаимоотношения. Организации в сферата на услугите се проверяват с това, колко добре са се справили в ситуация на криза. Целта е да се намери съвместно решение с клиента, относно проблемите за установяване на коректни

дълготрайни взаимоотношения.

Въпросите за **критериите** по отношение на **стандартите и етиката** пред консултанта се разглеждат в две области:

1) Какви са стандартите за професионално и лично поведение, към които трябва да се придържа в своята работа;

2) По какъв начин могат да се разрешат противоречията възникнали в процеса на професионалната дейност.

В редица страни, институти за консултанти по управление издават **кодекси за професионално поведение**, съдържащи инструкции за професионални стандарти, във които консултанта трябва да се придържа. Съдържанието на такива кодекси е основано на интерпретацията на три основни принципа:

1) Принципи за удовлетворяване потребностите на клиента – потребностите и интересите на клиента са над всичко за консултанта;

2) Принципи на честност, независимост и обективност на заключенията – консултантът трябва да избягва всякакви действия или ситуации, несъвместими с неговите професионални задължения или такива, които по някакъв начин могат да навредят на репутацията му. Предоставяйки съвети и препоръки на клиента той трябва да се базира на обективна представа за интересите на клиента;

3) Принципи за отговорност за репутацията на професията – поведението на консултанта трябва винаги да съдейства за повишаване репутацията и общественото признание на неговата професия.

Много често, не самите въпроси относно професионалните стандарти създават най-големи

трудности, а обикновено това, как те се интерпретират в различни ситуации.

Противоречия и трудности с определянето на професионалните стандарти могат да възникнат, когато:

- Изпълнява се работа за клиента, чиято култура и етика се различава от тази на консултанта. В такива случаи консултанта трябва да избере дали да се придържа към нормите възприети от негова страна или е необходимо да се приспособи към местната практика;
- Когато изпълнението на желанията и интересите на клиента противоречат със собствените норми на консултанта;
- Необходимостта от развитие на собствената практика на консултанта се разминава с изискванията за развитие на бизнеса на клиента.

Трудно е консултанта да има обективно мнение за етичните въпроси касаещи неговата работа. Добре е да се базира на добрата практика.

При дейностите след завършване на проекта е препоръчително е да има изградена **процедура,** която да осигури на консултанта за извличане на ценен опит от неговата работа по приключване на проекта. Проекта може да се окаже ценен за него, ако е повишил доверието към себе си, като към специалист в определен сектор от бизнеса или защото му е позволил да придобие добър опит в изследването, проектирането или прилагането на определени методи. При по-голяма фирма е по-важно е наличието на *формална система за обмяна на опит между консултантите.*

Приключването на проекта не означава финализиране на отношенията между консултанта и

клиента. От практическа гледна точка понататъшното обслужване на клиента често се оказва по-необходимо. Като например *допълнително обучение на персонала по внедряване на новата система.*

Всеки консултантски проект предполага допълнителни търговски взаимоотношения, свързани с разширяване на работата с даден клиент.

Клиента има определени позиции, както на регионално, така и на отраслово равнище и често може да съдейства на консултанта и да го представи и на други организации, които са заинтересовани от неговите услуги. Резултатите от вече реализирания проект допълват опита на консултанта в определен сектор от бизнеса, като това им помага за сключване на други подобни договори за проекти в същия отрасъл.[46]

Препоръчва се дори и след приключване на работата с клиента да се поддържат контакти с него и за в бъдеще, под формата на обеди, семинари, издаване на съвместни информационни бюлетини и др.

4.2. Създаване на промени в организацията клиент въз основа на реализиран консултантски проект

Необходимостта от промени в организацията се налага, тъй като хората в организацията обикновено не забелязват промените по отношение на това, кога те трябва да бъдат направени, къде и точно в коя дейност.

---

[46] Management Consultancy, Philip Sadler, Kogan Page Ltd., 2001

Проблемите при промените са свързани не толкова с техническото им обезпечаване, а по-скоро с начина по който ще бъдат накарани лицата от организацията-клиент да ги приемат. Хората могат да бъдат заставени да приемат тези промени, но резултата няма да бъде удовлетворяващ, ако не бъде получено тяхното одобрение и подкрепа.

Може да се изведе **емпирична йерархия на промените**. Тя се изразява в изменения, които касаят:

а) проекти – Проекти по дефиниция се изпълняват в рамките на вече съществуващи системи. Проектите могат да бъдат част от фундаментални изменения;

б) системи – Системите, това са процеси регулиращи различни дейности в организацията, наред с информационните системи за управление, за отчетност и контрол, съществуват и много други, под формата на процедури, като например процедура за контрол на времето от започването до приключването на работния ден и други;

в) структури – Под структури се разбира организацията на задачите в рамките на предприятието. Един от начините за разглеждане на всяко предприятие е представянето му като структура, предназначена за изпълнение на множество задачи, чрез вътрешни и външни операции. Структурата определя начина на групиране на задачите и съотношението на едни дейности спрямо други;

г) цели – Под изменение на стратегията се разбира пренасочване на бизнеса на организацията, което става при навлизане на нови пазари или нов вид бизнес;

д) култура – Корпоративната култура се свързва

с лицето на корпорацията, като консултанта трябва да може ясно да обоснове измененията, които се налага да се направят относно ценностната система, въз основа на която е изградена корпоративната култура на клиента. За подобни изменения е необходимо да съществуват много сериозни причини, като например спад на деловата активност на традиционни пазари, което изисква от фирмата нововъведения и други подобни.

Лекотата, с която могат да бъдат осъществени измененията, зависи също и от **готовността на организацията** за тях. Изследванията показват, че измененията в организацията се осъществяват с прекъсвания - периодите на промени преминават в периоди на относителна стабилност. Промените са често свързани с идването на ново ръководство или са реакция на измененията в обстановката, което заплашва организацията.[47]

Глейчер, на който се основават Бечланд и Харис (1977), предлага следната формула, която позволява да се оцени необходимостта от изменения:

$$C = (ABD) > X,$$

Където: C – изменение;

A – ниво на неудовлетвореност от положението на текущият статус;

B – ясна представа за желаното състояние;

D – първите практически крачки по пътя към желаното състояние;

X – стойност на изменението – не само финансова, но и свързаните с това

[47] Посадский, А., П., Хайниш, С., В., Консультационнйе услуги в России, Финстатинформ, М., 1995.

издръжки.

От формулата става ясно, че изменения произтичат тогава, когато са налични трите елемента – A, B и D и взети заедно. Те дават по-голям ефект, отколкото „стойността” на осъществяването на промените X – разходът на сили, време, дискомфорт и други. Готовността на организацията към изменения ще е недостатъчна ако A, B или D са прекалено малки. Дефицитът на всеки един от трите елемента може да се характеризира по следния начин:

Дефицит A: „Доволни сме от начина, по които протичат работите сега”.

Дефицит B: „Макар да не ни устройва начина, по който се стичат обстоятелствата днес, нямаме представа как да ги подобрим”.

Дефицит D: „Знаем че искаме, но не знаем как да действаме”.

Анализът на готовността за изменения може да помогне на консултанта да реши, къде може да приложи усилията с по-голяма полза за крайния резултат, за достигане на исканите изменения. Може, например:

- Да се представи на клиента фактът, за да се види доколко неудовлетворителна е ситуацията (A). (Понякога само чрез извеждане на тези данни може да се изчисли нивото на неудовлетвореност от текущото положение.);
- Да се помогне на клиента да определи „желаното или исканото състояние” на нещата или да се изследва потенциала за подобрение (например, чрез маркетингови изследвания) (B);
- Да се използва нечий опит, за да се покаже как

може да се достигне до по-добро стечение на обстоятелствата.

Не трябва да се подценява и елемента X, тоест „стойността” на изменението. Даже ако елементи A, B и D са значителни, те могат да са много по-ниски като стойност от предполагаемата стойност на изменението. И като алтернатива на повишението на A, B и D може да се съкрати X.

Консултантите трябва да разбират **процесът на изменение** по начина, по който се развива той в консултирания проект. Той може да се раздели на 4 етапа. Ключовите елементи, който съществуват във всеки един от стадиите са:

- На етапа на планирането се дава само обща представа за предстоящите изменения;
- На етапа на началните дейности се започва внедряване на измененията;
- На етапа на разгърнатото изпълнение на проекта започва широко внедряване на измененията;
- На етапа на завършване на проекта се изпълняват действия по укрепване на измененията в организацията.

Това разбира се, не е строго деление. Често, разбирането на характера на измененията може да се появи само по време на изпълнението на проекта. Ето защо планирането трябва да е гъвкаво, допускащо и такива ситуации.

На всеки етап от изменението консултантът трябва да може да отговаря на следните въпроси: Какво става?; Какво трябва да направя при дадената ситуация?

Началото на промените е виждането на клиентите за положението в организацията след осъществяване на промените. Понякога това може бъде задача именно на консултанта – да помогне на клиента да формира подобно виждане.

Това виждане може да се измени и да се развие в хода на промените. Първоначално може да е обща представа, но с времето детайлите стават по-ясни. Освен това трябва да се формира обществено мнение, което да поддържа това виждане сред колегите на клиента, ръководителите и задължително сред хората, формиращи мнения. Очевидно е, че макар по принцип получаването на подкрепа от мениджърите да е само част от етапа на планирането, колкото са по-силни мениджърите, толкова по-малко мнението зависи от поддръжката на другите. Консултантът може да помогне да се оцени степента на необходимата подкрепа.

С обявяване началото на промените веднага следва реакция от страна на тези, които са засегнати. Някой може да се отнесат към тях положително, други да окажат съпротива. Всички ще бъдат заинтересувани, а много ще се окажат в ситуация на неопределеност. Тази реакция е неизбежна и задачата на консултанта е да се опита да направи реакцията възможно най-благоприятна за тези изменения.

Служителите съдят за измененията, от гледна точка на влиянието на промените върху самите тях. Ако счетат, че влиянието е неблагоприятно ще окажат съпротива, ако обаче сметнат, че в резултат на измененията ще се подобри тяхното състояние, ще ги подкрепят. Всичко зависи от това как се възприемат промените и съвсем не е задължително да

зависи от това, какво действително ще се получи.

Преди в организацията да протекат промени всички служители трябва да бъдат подготвени за тях по трите условия, които трябва да бъдат удовлетворени:

- Неудовлетвореност от положението на текущия статус;
- Представа за положението след внедряването на промените;
- Представа за първите крачки към осъществяване на промените.

Тези условия трябва да са очевидни за всички, които могат да бъдат засегнато. За измененията трябва да има стимул, защото ако всички са доволни, няма причини за изменения. Консултантите могат да използват обратния поток от информация, за да покажат неизгодното положение от запазването на текущия статус.

Помагайки на клиента да разбере и осъзнае необходимостта от измененията, консултантът помага да се види как ще протекат нещата в организацията след настъпването на промените, особено за тези, които ще бъдат засегнати.

Тази дейност способства за повишаване нивото на активност на всички, имащи отношение към промените и насочването им към тази промяна. Често наричат тази дейност „размразяване" във вид на насочване към състояние, в което служителите са по-възприемчиви към идеята на промените. Това предполага наличието на:

1. Ясни признаци, че всичко ще се промени;
2. Поощряване на нестандартното поведение.

Различното поведение на ръководителите в организацията може да повиши всеобщото усещане

за бъдещи промени. Значението на такова поведение лесно може да остане недооценено, ако не се признае влиянието на предишния опит.

Всички организации имат своя история, свои митове, легенди, прецеденти, с които неофициално се запознава всеки нов служител. Това оказва огромно влияние, показвайки какво се подразбира под правилно поведение или правилно взимане на решение. Когато се внедряват изменения, трябва да се изменят и съответните аспекти на фолклора, битуващ в организацията, с примери, които подчертават новия стил на поведение или новите способи за вземане на решение.

Внедряването на промени е свързано и с мероприятията за осигуряване на качеството. Те често водят до сериозни промени в производството или организацията, което в много случаи предизвиква съпротива от страна на персонала. Като основни причини за такова поведение се сочат заплахата за рутинната дейност, конформизмът и традиционалистичните настроения в туристическото предприятие. За преодоляване на тази съпротива се препоръчва популяризирането на положителния опит на консултантската фирма от подобни мероприятия и прякото ангажиране на участниците в дейностите.[48]

Реализацията на програма за промени понякога започва с провеждане на специализирани семинари, конференции и срещи. Наред с укрепване на взаимното разбиране те могат да се окажат тази необходима „процедура на преход", която ще стимулира хората да се приемат по по-различен

[48] Kanji, G., Achez, M., Total Quality Management Process: A Sistematic Approach. Oxford, Carfax,1993, p.49.

начин.

Очакването е ключов компонент на промените – това, което хората очакват от промените и как могат да повлияят върху тях, обуславя техните реакции. Управлението на очакването е жизнено необходимо. Неопределеността води до извеждане на собствени изводи, които могат да бъдат много погрешни. Ето защо е много важна добрата система за комуникация.

За създаването на такава система по време на промени трябват допълнителни усилия – установилата се практика може да се окаже неадекватна. Организацията решава това с помощта на пресконференции, пускане на информационни бюлетини, провеждане на събрания и други. Често такива канали за връзка имат едностранен характер, а връзката трябва да е двустранна: мениджърът не само трябва да съобщава за промените, но и внимателно да се отнася към реакциите на служителите. Консултантът трябва да обезпечи съответните канали за връзка, за да знаят служителите, какви промени ще протекат, защо са необходими и как това ще им повлияе.

Промените могат да предизвикат не само използване на нови методи за връзка, но и примерни нови методи за решаване на промени и взимане на решения. Различните промени изискват различни подходи. Консултантът трябва да подскаже на клиентите тези нови методи и да помогне те да се внедрят.

Внедряването, това е основната част от процеса по създаване на изменения, която може да се проточи доста дълго време - месеци, дори години.

Някои хора възприемат измененията с радост. Именно те са ценни за консултанта, тъй като те

помагат да бъдат убедени тези, които още не разбират същността на ставащото. Грешно е съсредоточаването само върху тези, които оказват съпротива на промените. Точно тези, които ги приемат, могат да окажат много по-голяма помощ, да спечелят доверието на много други, трябва само да им бъде отделено по-голямо внимание.

Понякога доверието на мениджърите към промените се подкопава, ако видят, че производителността на труда в колектива пада с началото на нововъведенията. Дължи се на това, че възвръщаемостта от измененията предполага, че хората ще започнат да работят по-друг начин, а това те трябва да научат от самото начало. Докато се учат не трябва да се очаква от тях висока производителност.

По правило, всички изменения предизвикват спад в ефективността. У клиента, който не е готов за такъв поврат на събитията, може да се появи желание за отказ от промените.

Производителността ще пострада много, ако в резултат, служителите загубят интерес към процеса на промените. Такова отдръпване от промените има когато служителите:

- Нямат ясна представа, какво означават тези изменения за тях, какво се изисква от тях, къде се намират те всъщност;
- Чувстват се безпомощни - не могат да повлияят на измененията или на въздействието на тези изменения върху тях.

Това води до съпротива срещу промените. В краен случай това предизвиква у служителите значителен стрес и води до „психологически отказ” от самата организация, тоест загуба на интерес към работата и безразлично отношение към ефективността от работата.

За консултанта, даващ съвети на своя клиент, как да бъде избегнато отчуждението на служителите към процеса на промените, ключов въпрос е до каква степен хората в организацията са длъжни да:

- знаят какво ще се случи и какво е планирано за в бъдеще;
- участват във взимането на решения, свързани с осъществяването на измененията.

Отстраняването на хора от каквото и да е участие ги води към самоотстраняване от процеса на промяна и вместо доверие, създава атмосфера на неувереност и стрес.

Важността на двустранната връзка вече беше спомената, а от това какво внимание ще бъде отделено на нея, зависи влиянието на редовите сътрудници върху организационните решения. Ако хората чувстват, че каквото и да говорят е безполезно и не влияе върху процеса на промяна, у тях възниква отчуждение. Ако могат да повлияят на процеса на промяна, те ще са негови много силни привърженици. Доверието на хората е основен фактор за успеха на процеса на внедряване на изменения.

На практика, това означава делегиране на правомощия по взимане на решения относно колектива. Решенията, на които хората по правило искат да повлияят повече от всичко са решенията,

които им влияят лично. Консултантът е длъжен да поощрява мениджърите да делегират права на тези, за които се отнасят, доколкото това е възможно.

Създаването на атмосфера на доверие е още един важен параметър в процеса на внедряване на промените. Там, където измененията засягат наведнъж няколко различни области, доверието към тях у тези които засяга, може да бъде различно. В такива случаи е наложително да се действа в строго съответствие с онова ниво на доверие, което е във всяка отделно взета група. В едни групи може да се наблюдава бърз прогрес, в други - много по-слаб. Опитите да се внедри промяна в отделна група много по-бързо, отколкото те могат да бъдат възприети, могат да доведат до разочарование.

„Репортажите от мястото на събитието", разказващи за успехът, достигнат на различни места, по принцип помагат за създаване атмосфера на доверие в колектива.

Още една отличителна черта на процеса на промяна е необходимостта от сбогуване с миналото. Внедряването на изменения е своеобразно пътешествие - за да се стигне някъде, трябва първо да се тръгне от мястото, където се намира организацията в момента. Понякога е трудно да се остави на заден план миналото, особено ако измененията изискват отричането му. Понякога консултантът може да помогне на клиента „да отдаде дължимото на миналото", с помощта на някакъв вид изложба или например, колекционерско издание на вестника на компанията.

Консултантът често изпитва затруднение в разбирането на съпротивата срещу промените. Промените са благо за по-голямата част от

сътрудниците на организацията. Въпреки това една представа за началото на процеса на промените е съвършено недостатъчна. Консултанта трябва да се постави на мястото на сътрудниците, за да разбере техните мисли.

Желателно е, след *края на процеса на внедряване на промените*, обичайната работа на хората да е немислима без тези промени и да се отнасят към тях не като към промени, а като към норми. Този процес се нарича *интернализация.* Може да има и такива хора в организацията, които да призовават към връщане назад към старите способи на работа – това са *ревизионистите*. Ако човек много трудно приема тези изменения, то понякога единственият способ за движение напред е да го поставиш на този участък в работата, от който не зависи процеса на промяна. Това е повече въпрос, засягащ мениджърите и задача на консултанта е да помогне да се справи с тях.

Хората реагират на това, за което ще има *възнаграждение*. При това, възнаграждението може да има не само материална форма, но и моралната: придвижване в службата, одобрение на ръководителя, признание от колегите и т.н. Основният дял от възнаграждението е одобрението на хората, върху които са внедрени промените. Внедряването на промените може да претърпи провал ако не се промени системата за възнаграждение в съответствие с новите условия.

Наред с парите, един от основните фактори за мотивация на хората за работа, е отговора на въпроса: „Доколко е доволен от работата ми ръководителят?”. Ако ръководителят не е заинтересован от новия ред, то и неговите подчинени ще изпитат трудности при приемането на тези

изменения. За да са успешни промените, те трябва да преминат през всички слоеве на организацията.

Преди да се премине към методите за съдействие на промените, следва да се спомене последния момент, свързан с процеса на изменение. При всички изменения трябва да се разграничават *проблемите по приемане на новото положение след реорганизацията и проблемите на прехода към ново състояние*. Понякога трудностите по създаването на изменения се заключават не в получаването на съгласие от клиента в преход за новите порядки, а по скоро в планирането на начина, по който да се направи това и получаване на съгласие от клиента за осъществяване именно на този план. Нежеланието да се изменят целите може да възникне заради това, че клиента не вижда как тези цели могат да бъдат постигнати. Затова много често се стига до необходимостта за постигане на цял ред малки промеждутъчни цели, за да се достигане в крайна сметка до всички желани изменения.[49]

Проблемите на прехода, в сравнение с проблемите за избора на цел, са проблеми, решаването на които трябва да даде отговор на въпроса „как?", а не на въпроса „защо?".

Запознаването на клиента с проблемите на прехода и съвместната работа над тях може да даде тласък на търсените изменения.

---

[49] Wilson, J., Successful Consultancy in a week, Hodder&Stouhton, Institute of Management, 1999.

4.3.Съставяне на отчет въз основа на изготвен консултантски проект

Съставянето на отчет представлява най-голямата трудност за консултанта. Въпреки нарастващото използване на визуални и електронни средства за информация, в обозримото бъдеще консултантите ще продължават да представят писмени материали, като част от работата си. Съществуват някои практически съвети за написването на отчети и представянето на писмени материали.

Повечето проблеми възникват не заради използването на неточни изрази или слаб стил на изразяване, а заради отсъствието на представа за това, какво трябва да бъде изразено и как.

Писменият материал, с който трябва да работи консултантът, може да бъде разделен на следните категории:

Писма. Някои писма могат повече да приличат на една от приведените по долу категории, но тези, които не им съответстват, трудно се поддават на обобщение. Стилът на писмата може да бъде доста разнообразен и почти точно отразява характера на подателя, природата на отношенията му с адресата и предмета на писмото.

Предложение за сключване на договор за изпълнение на определен проект. Понякога могат да бъдат под формата на сравнително кратко писмо, потвърждаващи ключови моменти от устното съгласие, но по-често са под формата на отчет.

Отчетите в хода на работата - дават кратък обзор на текущото състояние на проекта.

Докладни записки, предполагащи началото или

продължаването на обсъждането с клиентите на отделни теми.

Отчети по проекта, написани след завършване на проекта или в края на поредния стадий, обикновено като препоръка за бъдещето.

Ръководство за работа със системи или отделно оборудване.

Разбира се, съществуват много други видове документация, които консултантът може да се наложи да състави. Например:

- търговски оферти;
- промеждутъчните отчети в хода на работата;
- докладни записки;
- отчети по задачите, при което акцентът е върху последната категория.

Типичната структура за различни **видове отчети** е следната:

1. Търговска оферта – Въведение; Разбиране на текущата ситуация; Област и цели на проекта; Съдържание на подхода; Програма за изпълнение на задължителни дейности; Изгоди, които се пораждат от проекта; Необходими ресурси; Продължителност и стойност на изпълнението на проекта; Причини, поради които е целесъобразно използването на консултанти в този проект; Условията на договора могат да бъдат включени в офертата.

2. Отчет за хода на работата – Прогрес; Значителни достижения и проблеми; Въпроси за консултиране с клиента (т.е. въпроси, изискващи одобрение или разрешение); План за бъдещето

3. Отчет по проекта - Кратко съдържание; Въведение; Какво е открито?; Обсъждане, коментари по това, което е открито; Препоръки; Приложения.

Това, разбира се е много общ поглед и структурата на всеки отчет трябва да съответства на изложения материал, но най важното е да е логичен и да помага за по-добро ориентиране, за какво става дума в него. По-лесно е да се напише отчет, когато съществува добра структура. Съществуват няколко основни правила:

- Да се започне с това, което е известно преди да се премине към това, което не се знае.
- Отчетът трябва по естествен начин да доведе до заключение или препоръка. Полезно е препоръките да се формулират в началото, а след това да се структурира останалия отчет, за да може по естествен начин да се стигне до тези препоръки.
- Обединяване на подобни материали. Приемането на отчета може да бъде затруднено, ако препоръките се объркат с това, което е било открито в текста.

Други случаи, в които характера на проекта може да предопредели структурата на отчета са:

- Операционни процедури – отчетът по структура може да съответства на последователността на производствените процеси.
- План на проекта - например, търговска сделка за консултиране, свързано с избора и поставянето на новото оборудване. Може да има следната структура:

- установяване исканията на ползвателя;
- определяне на критериите за подбор;
- обзор на подходящите системи и методи за избор;
- инсталиране;

– пускане в експлоатация.

- Концептуална структура - отчета по разпределението на бонусите от печалбата може да включва раздели по основни елементи за измерване на бонусите, по работата на схемата и по окончателното разпределение на бонусите.
- Препоръки - Как са структурирани? Тази структура може да бъде показана в самото начало на отчета. Например, ако вашият отчет за организацията след нейното сливане, завършва с препоръки по всяка една от функциите (маркетинг, производство и т.н.), тогава по-ранните части на отчета и заключението можете да разбиете на раздели, имащи отношение към всяка една от тези функции.

Необходимо е да се изясни също:

- Съответства ли отчета на условията на консултантския договор?
- Разкрива ли и разглежда ли действително важни и отнасящи се за работата проблеми? Възможно е тези проблеми да имат само косвено отношение към договора.
- Разумни ли са препоръките? Имат ли смисъл и вярно ли са поставени приоритетите? Осъществими ли са тези препоръки? Много често това, което има смисъл за един вид дейност, може да бъде неосъществимо за друга.

Последният етап е свързан с взимането на решение за това **какво трябва да съдържа отчета** и какво не е необходимо. Понякога става така, че не е направена разлика между съществените и не дотам

съществени моменти, в резултат на което отчетите стават многословни и пълни с подробности. Ако отчета започне да се използва като средство за предаване на отбрана информация, а не като протокол, то той ще стане много по-добър.[50]

Това, което не трябва да бъде поместено в отчета не бива да се излага в писмен вид. Това, в частност, се отнася за критиките на отделните сътрудници. Ако не са предприети специални мерки, до отчета ще имат достъп не само предполагаемите ползватели, но и други хора от организацията. Затова не трябва ненужно да се излага конфиденциална информация.

Важно също е и хомогенността на подробностите в отчета. Приложенията са полезен способ за работа с детайли. Взимайки решение за това, трябва ли материалът да се намира в отчета или в неговото приложение, трябва да се помисли дали клиента трябва да изучи тези факти сега или може после да ги приеме на доверие? Ако с този материал може да се изчака, то той е за приложенията. Например, статистическите таблици могат да бъдат кратко изложени в текста, но за да се осигурят основните заключения върху пълната информация, те се прилагат накрая. От друга страна, не трябва да се помества цялата информация в приложенията. Постоянната необходимост от преминаване от основният текст към приложението, за поглеждане в таблиците, разсейва.

В края на тази стъпка трябва да се завърши подготовката за написването на отчета. Трябва да се

---

[50] *Wilson, J.* Successful Consultancy in a Week. Department HS institute of management, 1999.

вземе решение за основните му раздели и подраздели, които ще бъдат поместени във всеки един от тях.

След това се преминава към частта за написването отчета, при която се изразходва повече време.

Трябва да се запомни, че съществуват няколко **етапа между завършването на качествения отчет и представянето му** на клиента:

1. Събиране;
2. Корекция и поправка;
3. Проверка на качеството;
4. Внасяне на поправки и одобрение;
5. Подготовка на окончателния вариант за печат;
6. Разпечатка;
7. Подвързване.

Първият важен извод за изготвянето на отчета е, че за него се изисква време. Затова обезателно трябва да се отдели достатъчно като количество време за този етап.

В стадия наречен *проверка на качеството* е желателно да помоли колега да прочете отчета за грешки и яснота. Консултантът, които е близо до определен проблем, може лесно да се окаже в капан, предполагай, че и другите виждат проблемът в същата светлина като него. В резултат на това, в отчета може да има отделни места, които в най-добрият случай, са двусмислени, а в най-лошият - непонятни или неверни.

В големите консултантски фирми проверката на качеството излиза извън тези рамки, обхващайки структурата, съдържанието и написването на отчета, също и неговата презентация. В този случай има смисъл процеса на проверка на качеството да

започне от момента, в който започне писането. Хубаво е да се подсигури одобрение на структурата и съдържанието на отчета преди неговото написване. През ранните стадии е по-лесно да бъдат внесени изменения и времето, необходимо за това е по-малко, отколкото когато се преработва целият готов продукт.

В случай, че отчетът по проекта е единственото осезаемо доказателство за работата, извършена от консултанта, при презентацията могат да бъдат оправдани достатъчно големи разходи.

Големите фирми могат да има собствен стил – стил на написване, номерация на параграфите, оформление на обложката на отчета и други, които за тях са стандартни. Малките фирми и независимите консултанти могат да имат собствен стил de facto. Във всеки случай, при представянето на отчета пред клиента, на първо място трябва да се отчете:

1. Съдържанието на отчета. Колкото и добре да изглежда отчетът, ако съдържанието му е лошо, означава, че консултанта не се е справил с работата.

2. Редактиране на отчета. Полетата трябва да бъдат добре очертани и не трябва да има печатни грешки.

3. Отчетът не трябва да бъде представян по-късно. Предаването на отчета е ясна характеристика за дейността на консултанта и закъснялото му предаване ще работи срещу него.

4. Оформление и презентация. Добрият стил на напечатване, високо качествената хартия, твърдата подвързия и привлекателна обложка могат да ви окажат значителна помощ.

4.4. Сътрудничеството между консултанта и клиента в процеса на консултирането

Консултирането при всичките си разнообразни форми и методи най-малкото притежава един важен постоянен момент: в какъвто и да е случай в този процес взимат участие две страни - консултант и клиент. Затова резултатът от консултацията в много случаи зависи от взаимоотношенията консултант и клиент, и от това доколко ще успеят да наложат добър дух в съвместната си работа.

Този въпрос е особено труден затова, че консултирането не е масово "производство", обезпечено от използването на стандартни методи на работа и произвеждащо голямо количество еднородна продукция с универсален характер. То е индивидуално "производство", точно обслужващо изпълнението на конкретна задача и имащо уникален характер.

Консултантът не може да започне от какъвто и да е усреднен тип на работа. В своята дейност той е длъжен да се ръководи от определените нужди и желания на конкретния клиент. Затова диапазона на изходните положения и конкретните дейности на консултанта е доста широк. На единия край на скалата може да се поместят ситуации, когато консултантът оказва своите услуги за решения на общоизвестни, по-вече или по-малко стандартни, а на другия - ситуации, на които, в хода на решенията консултантът сам поставя кардиналните проблеми.[51]

Относно **типологията на отношенията**

[51] Alpha Publications, „American Market for Management Consultancy Services" New York :Alpha Publications, 1990

"**консултант - клиент**" във **в**сяко предприятие или организация, без да се гледа на многото общи черти и основна дейност, в доста случаи представлява уникално социално-икономическо явление. Всяка организация притежава неповторимо минало, настояще и бъдеще. Сегашното състояние на една организация се характеризира от историята на нейното развитие, отрасълът, персонала, плановете, стилът на организацията и управлението й, перспективите и т.н. Затова и потребностите на всяка организация-клиент могат да варират в широки граници, започвайки с някоя конкретна дейност и завършвайки с разработка на стратегическия план на организацията за 10-15 години напред.

За да получи клиента чувствителни резултати от консултацията, той е длъжен преди всичко да претегли своите желания с реалните възможности на консултанта. Обръщението на клиент към консултант е призив за помощ. Консултантът на свой ред желае подкрепа от потребителя за своите идеи, знания и умения. Съгласието на консултанта относно "молбите" на клиента за съвместна работа се базира на предположението, че клиента ще удовлетвори някои негови искания.

Опитът показва, че за успешното сътрудничество и достигането на отлични резултати в съвместната работа е необходимо инициаторът на работата да бъде клиента.

Въпреки, че конкретните **причини**, в резултат на които някои клиенти прибягват към консултантска помощ, могат да бъдат доста различни, чрез тях могат да се открият четири **основни възможности за получаване** на:

1) допълнителен работник;
2) експертни съвети и препоръки;
3) независимо мнение;
4) икономия на ресурси.

Тези обстоятелства на практика са тясно свързани по между си, но за да бъдат разбрани по-добре е целесъобразно да се разгледат поотделно.

- Ограниченият щат на клиента и невъзможността на работниците да решат дадени проблеми се явяват едни от най-често срещаните причини за нуждата от консултантска помощ. Към тях можем да причислим и липсата на време на служителите на организацията-клиент да се занимават с един или друг страничен проблем, въпреки че са налице необходимите парични ресурси за решаването на дадения казус.

В дадения случай консултанта постъпва по отношение на клиента *в ролята си на временен допълнителен работник*, увеличавайки по този начин ограничените и лимитирани вече трудови ресурси на организацията в течение на определен период от време. Отчитайки съществуващите тенденции в областта на трудовите ресурси (техния лимит, съкращението на щата и др.), използването на консултантите по този начин неминуемо ще нараства за в бъдеще.

- Другата най-често срещана причина за необходимостта от консултантска помощ е отсъствието или липсата на специалисти с нужната квалификация и клас в организацията-клиент. Например, клиента се нуждае от решение на даден проблем в областта на управлението, но

на щат той няма необходимите специалисти, а ако има те са в състояние да изпълняват само прости и рутинни задачи. Това е така, защото специалистите по управление или информатика нямат достатъчно знания и навици в областта на някои *нови подходи и методи.* В този случаи консултанта постъпва при клиента в качеството на специалист-експерт, увеличавайки с това умственият потенциал на организацията-клиент.

Посочените по-горе причини са типични за управленското консултиране. Специалистите по управление са още недостатъчни. Освен това не се откриват и в щатните разписания. В резултат на това те нямат възможност да се занимават с проблемите на организацията и управлението или не могат да взимат решения на желаното ниво.

- Друга причина за нуждата от консултант се явява необходимостта да се получава независимо и обективно мнение от външен на организацията човек. Нуждата от такава помощ може да възникне по много причини. Например, клиентът е недоволен от изводите или решенията, които са предложени от служителите във ведомството и иска да узнае истината; мненията на ръководителите на организацията сериозно се различават; ръководителите на организацията са недоволни от решенията представени от техните специалисти, или им липсва достатъчна увереност в това, че специалистите им са представили качествени решения и оценки.

В такъв случай консултанта постъпва в качеството на арбитър, помагащ да се разрешат определени разногласия. Може да се получи, така че консултанта не провежда в организацията някаква допълнителна работа и не внедрява нови идеи и препоръки. Заслугата на консултанта в дадения случай се състои в това, че *със своите заключения усилва и повишава значението на този или онзи вариант на вече взетото решение.*

- Следващата причина за да се използва консултантска помощ е желанието на клиента да направи икономия на ресурси. Например, клиента иска да намери вътрешни резерви, когато си е поставил за цел разширение на производството в условията на лимит на работниците.

В този случай *консултанта влиза в ролята на рационализатор,* помагащ на клиента да намери съответстващ източник, способ или път за икономия на ресурсите. Без да се гледа, че по своето значение постигането на икономия трябва да стои на първо място, опита показва, че тази цел нерядко има и второстепенно такова.[52]

Консултанта от своя страна, встъпва в консултационните решения с предприятието и организацията по следните основни причини:

- за да намери практическо приложение на своите идеи и виждания;
- за да придобие практически опит;

---

[52] *Gluckler, J., Armbruster, T.* Bridging uncertainty in management consulting: the mechanisms of trust and networked reputation. Organization Studies, Feb, 2003.

- да помогне на организацията;
- за да получи парично възнаграждение.

Горните причини са принципно доста тясно свързани, но е необходимо да се разгледат по отделно.

Първата и една от основните причини за постъпването на консултанта в консултационните отношения с клиента се явява възможността за приемането на неговите знания, умения и опит, а също така и неговите идеи във вид на определени разработки, предложения, модели, системи и т.н. Всеки консултант независимо от това, бил той преподавател, научен сътрудник или специалист, винаги има в своя арсенал някакви знания, умения или опит, който иска да внедри в практиката.

В този случай консултанта е в качеството на учен, помагащ за внедряване на научни идеи или достижения в практиката, той представлява едно свързващо звено между науката и практиката. Ако идеите и предложенията на консултанта намерят практическо приложение, за него това е огромен морален стимул за по нататъшната му работа.

Втората причина за осъществяването на контакт между консултанта и дадения клиент е възможността за по-подробното запознаване с практическата страна на проблема и превръщането му в ценен опит. Целият процес на консултиране по същество представлява един огромен полигон за получаване на нови знания, опит, идеи, мнения и т.н. Контактите с многото хора и изучаването на дадения проблем в организацията дава на консултанта възможност да се запознае с практическите ситуации и решения. В такъв случай консултанта е вече раздвоен, от една страна, помагащ на клиента, а от

друга - попълващ своя арсенал от знания. Опит от такъв род е особено ценен за преподавателите във висшите учебни заведения.

Третата причина за наличието на консултантска връзка с клиента е възможността за получаване на парично възнаграждение. За професионалния консултант то има първостепенно значение. Макар, че за консултанта работещ на ставка от 50%, това да е само една част от доходите му, само по себе си има своето значение. Все пак за решението на проблема представен от организацията-клиент консултанта похабява не малко време и енергия.

В дадения случай консултанта постъпва при клиента в качеството на временно нает работник, който помага за решаването на определен проблем и получава за това съответното възнаграждение. Резултатът от консултантската помощ има две значения: от една страна, не увеличавайки своя щат и без излишна загуба на време клиента решава проблема си, а от друга консултанта реализира своя професионален потенциал и същевременно получава допълнителен опит и разбира се възнаграждение.

Какво място заема при създаването на взаимоотношенията клиент-консултант някоя от изброените причини, зависи от конкретната обстановка, в това число и от личността на консултанта, и от особеностите на ръководителя. Но редно е, за консултиращия интересът и оказването на помощ на клиента да стои на първо място. Клиентът от своя страна е длъжен да осигури благоприятна обстановка за работа на консултанта, за внедряване на неговите решения, препоръки и предложения. Отсъствието на горните предпоставки неминуемо оказва отрицателно влияние върху целия процес на

комуникация между клиента и консултиращия го.

Особеностите на отношенията между консултанта и служителите в организацията-клиент са свързани с това, че и при консултанта и при клиента може да има разминаване на възгледите и сферите на дейност, условията на труда, очакванията и опита, но за успешното решение на възникналия проблем са нужни съвместни усилия. *Консултанта не може да реши проблема без помощта на клиента, клиента не може да намери ново решение без консултанта. Затова консултирането трябва да се разглежда през гледната точка на взаимоотношенията между клиент и консултант.*

В консултационната дейност особено важно значение придобива съвместната работа, в частност сътрудничеството между страните. От това в голяма степен зависят резултатите и ефективността на целия процес на консултация. Обръщайки поглед към нашата практика, можем да кажем: ако в процеса на консултирането всичко е направено качествено (правилно определени проблеми, взети правилни решения и т.н.), но няма на края положителен резултат, основната причина е лошото сътрудничество между страните.[53]

Сътрудничеството между консултанта и клиента може да се представя в разнообразни форми и може да приеме различно съдържание. Това *зависи от предпоставките за сътрудничество, мащаба на мероприятието, намеренията за*

---

[53] *Nippa, M., Petzold, K.* Economic Functions of Management Consulting Firms – an Integrative Theoretical Framework. Academy of Management Best Paper Proceedings 2002.

съвместно поведение и от доста други конкретни обстоятелства.

Поведението на всеки ръководител и всеки консултант е, разбира се уникално и затова готова рецепта за организацията на едно успешно сътрудничество няма. Консултантската дейност в сферата на установяване на благоприятни сътруднически отношения придобива характер на изкуство. Но главното е, че едно ползотворно, доставящо удовлетворение сътрудничество е много важно и за двете страни.

Дълго годишния опит показва, че без активното участие на членовете на организацията-клиент, т.е. на нейния колектив, ключовите ръководители и специалисти няма да се проведе нито едно мероприятие важно за дейността на организацията. Проблема се състои не толкова в рационалното разделение на труда между тях (определени задължения, задания и т.н.) колкото за включените в дейността нови "екипи". Става дума за използването на пълния умствен потенциал на работниците в организацията-клиент.

Затова в началния етап на консултирането една от най-важните задачи на консултанта е внедряването му в колектива на организацията-клиент. Това има решаващо значение за използването на бъдещите нововъведения и усъвършенствания. Ако консултанта постигне статуса на "свой човек" в организацията, то вероятността за приемането на неговите идеи и нововъведения нараства значително. В противен случай консултанта има малки шансове за успех, даже и когато притежава неоспорими професионални качества.

Срастването с колектива протича по различни

начини. Консултанта вниква ежедневно в деловия живот на колектива, участва в провеждането на съвместни семинари и съвещания и т.н. Икономията на време за завоюване на доверието на колектива ще доведе в хода на работата трудности в заключителния етап от съвместната дейност, а също така и продължение на срока за провеждането на консултантската работа.

За постигането на високи резултати в работата си консултанта трябва да привлече тия служители, които най-пълно са усвоили идеите му за да могат в последствие да ги разяснят на останалите членове на колектива. Консултантът работи най-ефективно, в случаите когато му се даде възможност за едно "въодушевяващо начало" в което да убеди работниците, че са способни да намерят новите решения и да ги реализират.

Няма гаранция, че всичките работници, които са привлечени към новата работа, проект или изменение, правилно са разбрали, признали или съгласили с новостта. Опитът показва, че много от потенциалните противници на нововъведенията се появяват, не защото са против новите идеи и изменения, а затова, че с тях никой не се е посъветвал и не се е вслушал в мнението им. Консултанта е длъжен да запази търпение и да има умение да въздейства върху колектива. Той трябва винаги да помни: реализирано ще бъде само това, което е възприето от работниците.

Консултантът в своята работа е необходимо *да съхрани обективна и по възможност неутрална позиция.* На практика това не е леко. В различните групи, създали се в колектива на организацията-клиент, възникват собствени идеи и мнения относно

бъдещите изменения, които в последствие ще окажат влияние и върху тях. За да обосноват и прокарат собствените си идеи, отделните групи се стремят да намерят поддръжка в консултанта. Ако консултанта загуби общата картина и обективните искания и стане застъпник на частни интереси има много малки шансове за успех.

Въпреки, че наблюдението върху двете страни е голямо, неудачи могат да възникнат и от неправилните действия на консултанта и клиента един спрямо друг. Например, консултанта може да се държи твърде високомерно по отношение на служителите на клиента. той може да каже, че изучил организацията и разбира съществуващите проблеми по-добре от ръководителите и специалистите работещи в нея от много години. Но неговите знания за организацията в сравнение с работещите там от дълги години да са все така по-малки. Затова и при най-искрените намерения на консултанта да помогне той може да го направи само в определена степен. Освен това, високомерието, надменността отблъскват хората и не създават добри основи за сътрудничество.

Представен пред организацията-клиент консултанта се запознава с традиционните навици и поведение на работещите там хора. Организацията - това е жив организъм и даже при определени сходства с другите родствени й организации тя има своята уникалност. Затова за консултанта е извънредно важно *да отчете социално-културните характеристики за организацията*, в която се намира на работа. Знанията, които консултанта е придобил в сблъсъка с другите организации, могат да се окажат безполезни. Решенията напълно пригодни

за организации в една област, могат да се окажат едва задоволителни и даже неприемливи за организации в други сфери на дейност.

Като обобщение може да се каже, че колкото са по-разнообразни организациите, толкова по-малко са сходствата между техните проблеми и възможностите за приемане на някои стандартни решения намаляват.

Понякога се появяват препятствия, които пречат на консултанта да използва своите способности и навици при оказване помощ на клиента, основаващи се на знанията, придобити от него в други организации. Случва се, консултант да се превърне в роб на своя опит и в края на краищата да започне да дава универсални съвети-рецепти, т.е. започва да се повтаря. Но решения, полезни за една организация могат да имат отрицателни последствия за друга. Даже отличното решение на този или онзи проблем в един дял от организацията може да предизвика сериозни проблеми в друг неин дял. Ако между клиента и консултанта съществуват добри взаимоотношения, разбират се взаимните роли и са установени дългосрочни, достатъчно близки делови контакти и съвместна работа, то описаните по-горе ситуации възникват все по - рядко.

Въз основа на изложените съображения *относно взаимоотношенията между консултант и клиент могат да се определят основните модели на консултиране на база техния характер на сътрудничество.* Съвместната работа между консултант и клиент в настоящето време в повечето случаи се осъществява на базата на първите два модела.

Работата на двете страни и техните взаимни усилия и оценки много се облекчават, ако

консултантът приеме ролята на сравняващ различните варианти на решението, а не като оценяващ. Основно (при изключително тясно специализирани задачи) консултантът просто характеризира вариантите. На въпроса кое е добре, кое е зле - отговаря самият клиент. В случаи на необходимост работници на организацията-клиент могат да осъществят необходимите допълнителни, по детайлни или по-точни подотчетни, сравнения и т.н. Това създава приемливи граници на дейност за двете страни, помага по-добре да се разграничат областите на компетенция и пределните граници на отговорност.

За успешното сътрудничество между клиент и консултант е необходимо не толкова да се придържат към общите основи или условията от технико-технологичен характер и организацията на труда, т.е. да отчитат обективните фактори, но и напълно да отчитат аспектите на поведение на хората, т.е. *субективните фактори*. Голямо влияние при взаимоотношенията между ръководител и консултант оказват поведението и постъпките на консултанта.

Нивото на развитие на организацията, характера и значението на нейната дейност до голяма степен определят позицията и поведението на нейния ръководител. В процеса на съвместна работа консултантът не трябва да забравя това обстоятелство.

Таблица 4.1. Създаване на промени в организацията клиент въз основа на реализиран консултантски проект
Основни консултационни модели според характера на сътрудничеството

Изпълняема роля	**Неравен съюз**	**Доктор-пациент**	**Пълно сътрудничество**
Определящ проблема	Клиент	Консултант	Клиент/Консултант
Източник на идеите и Информацията	Клиент	Консултант	Клиент/Консултант
Генератор на решенията	Консултант	Консултант	Клиент/Консултант
Изпълнител на решенията	Клиент	Клиент	Клиент/Консултант

Източник: (Авторска схема)

Много от въпросите, касаещи **сътрудничеството между консултанта и работниците от организацията-клиент, запазват своето значение и в отношенията на сътрудничество между консултанта и главния ръководител на организацията-клиент.** Ето защо разпределението на някои моменти на сътрудничество на отделни пунктове има условен характер.

Ръководителят на организацията-клиент - това е работникът, чрез когото, като правило се установяват първоначалните контакти с консултанта. Било то директор, началник, председател и други, т.е. човекът, който води преговорите с консултантите.

Ако желанието да се започне съвместна работа е взаимно, организацията- клиент сключва с консултанта съответния договор. Ръководителят на организацията прави равносметка на консултирането и оценява резултатите от него. На консултанта се налага да работи съвместно с ръководителя в по-голяма част от времето, прекарано в организацията.

Най-важното в тяхната съвместна работа е отношението на ръководителя на организацията към консултантската дейност, неговата инициативност, морална и материална подкрепа, личното участие в отделните етапи на консултантския процес. Опитът показва, че отношението на ръководителя на организацията към консултирането, по същество определят неговия резултат и успех. Ако ръководителят не проявява ентусиазъм, инициативност и активност, не подържа и не контролира своите подчинени и консултанта в процеса на консултиране, то е обречено на неуспех. Когато не са положени усилия и не са проведени мероприятия, окончателните резултати ще бъдат разочароващи.

Консултантът в своята работа стартира от тази позиция, в която се намира ръководителя. Схемата на ползотворното консултиране примерно може да изглежда така: консултанта се адаптира към ръководителя в пределите на 90%, а ръководителя се адаптира към консултанта на 10%. В тази връзка следва още веднъж да се подчертае, че от гледна точка на резултатната консултация, първостепенно значение имат взаимоотношенията и сътрудничеството с ръководителите и в частност с ръководителя на организацията-клиент. Създаването на продуктивни взаимоотношения на сътрудничество

между консултиращия и ръководителя винаги остава открит и доста сложен въпрос. Подготовката и опита на консултанта и ръководителя, особеностите на техните личности и среда на дейност съществено се различават. Това, разбира се създава трудности при създаването на една благоприятна атмосфера на сътрудничество между двете страни.

Практиката показва, че основата на ползотворното сътрудничество между ръководителя и консултанта се състои във взаимодействието на три фактора: взаимно уважение, доверие, разбиране.

Понякога може да възникне определено неразбиране, което временно да снижи резултата от съвместната работа, но в условията на взаимно уважение и пълно доверие такива трудности са лесно преодолими. Ако няма доверие, уважение и разбирателство, сътрудничеството е изключено.

Уважението към партньора се изисква и от двете страни, но преди всичко е приоритет на ръководителя. Нали именно той се нуждае от консултантска помощ. Затова той трябва да се запознае с личните качества на консултанта, характера на услугата която изисква да бъде оказана и от това да реши подхождат ли му методите и стила на работа на консултанта. Ако отговора е утвърдителен, то последващата съвместна дейност може да има смисъл. Ако е отрицателен - то по-хубаво е да не се започва работа, а да се намери друг консултант, който да бъде ценен и да му се гласува доверие.

Изискванията на ръководителя към консултанта носят двойствен характер. От една страна, ръководителя изисква от консултанта да бъде по-компетентен от него по важните за него въпроси, за

които се изисква решение. От друга страна, ръководещия организацията не е склонен сериозно да зачита мнението на консултанта, което много се различава от неговото.[54]

Консултанта, също така трябва предварително да оцени от всички страни предпоставките и възможностите за бъдещото сътрудничество. Ако оценката е положителна, то може да се пристъпи към оказването на помощ, ако пък не, може да очаква много недоразумения и конфликти, а перспективата на продуктивното сътрудничество и резултата от съвместната работа е подложена на сериозно съмнение.

Опита показва, че в основата на съвместната работа и сътрудничество между двете страни, по правило, лежат и по-ранните контакти между тях. Предишното познанство на ръководителя с консултанта (съученици или състуденти; съвместно участие в работата на комисии; присъствие на ръководителя на лекции, четени от консултанта и прочие) има решаващо значение за взаимоотношенията и самото сътрудничество. С продължителното и дълбоко познанство, със съвместимостта им като личности се повишава вероятността за успех на бъдещата им съвместна работа.

Установяването на консултантски отношения по препоръка от други колеги е доста рисковано дело. Фактът, че някой колега е изградил с определен консултант отлична делова връзка и те заедно са

---

[54] Cockman, P., Evans, B., Reynolds, P., Consulting for Real People.A Client-centered Approach for Change Agents and Leaders, McGraw-Hill Publishing Company 1999.

постигнали отлични резултати, изобщо не гарантира, че тия значителни резултати могат да се получат в собствената ни организация. Затова като цяло е рискована и замяната на консултант при вече започнал процес на работа, защото ръководителя в течение на времето е привикнал към стила му на работа, а преходът към методите на работа на заместилия го ще е значително труден.

Опасност от подбор на неподходящ консултант възниква и в случая, когато от консултантска помощ се нуждае подчинен на ръководителя, а самия ръководител налага специалист с когото е работил и е доволен от него. Обаче, както отбелязахме вече, за плодотворното сътрудничество е необходима съвместимост между двете страни. Затова е целесъобразно, консултанта да бъде подбиран от ръководителя, на който трябва да се окаже пряка помощ.

Несъмнено е, че високата компетентност на консултанта в сферата му на дейност се явява надежден гарант за установяването на отлични консултационни отношения и за постигането на високи резултати. Но това не е единствения фактор. Определено значение имат и такива параметри, като възраст, длъжност и опит в работата на консултанта. Обаче най-добрите предпоставки за успешното сътрудничество възникват тогава когато, когато характеристиките на консултанта и ръководителя са относително на едно ниво по горните параметри.

Наличието на научни степени и звания, а също така дълго годишния опит в консултациите имат своето място като фактори за една ползотворна работа. Но най-успешното сътрудничество се получава когато консултиращият има опит в ръководната работа и

принадлежи на високите нива на управленската йерархия. Ръководителят тогава се чувства по-уверен в консултанта, който е запознат с ръководната длъжност и знае с проблеми от какво естество си има работа.

Ако консултантът няма опит в управленската работа, той може да компенсира това с дългогодишен стаж в научната дейност и консултантската работа. В този случай той по всяка вероятност, както често се случва, добрият ръководител оценява решенията и проблемите, подхождайки към тях многостранно, отделяйки основните и първостепенни от косвените и второстепенните. Свободният и редовен обмен на информация и мнения между консултантите и ръководителите се явява важен момент в тяхната съвместна работа от гледна точка на достигането на високи крайни резултати.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За особената ценност на консултантската фирма може да се съди по това до колко добре тя може да направи индивидуалното обучение достъпно за цялата корпорация.

Управлението със знания да стане ключов и ярко изразен процес в рамките на консултантската фирма. Достъпността на наличното техническо или програмно осигуряване означава, че всички консултантски фирми независимо от техния размер могат и са длъжни да събират, организират и използват знания, придобити в процеса на маркетинга, управлението на операциите и други дейности. Консултантските фирми трябва да увеличават ценността на своите консултанти, както посредством формално и неформално обучение, така и по пътя на създаване на своя собствена организационна структура, която позволява достигане на висок ефект за консултантите, работещи в екип.

Консултантският бизнес винаги е ориентиран към проблема. Голяма част от работата изпълнявана от консултантските фирми може да бъде доведена до етап на диагностициране на проблема (собствено консултиране), след което следва изпълнението на определена услуга (услуги), свързана с проявилия се проблем. В консултантския бизнес също така значително се разширява практиката за използване на услуги от други фирми. Заедно с това много организации в сферата на услугите се стремят бавно да добавят консултантски бизнес към своя „бизнес портфейл”. Доставчиците на услуги са преди всичко експерти в своите собствени области, а консултантите играят все по-важна роля като свързващо звено между потребностите на бизнеса и услугата, необходима за нейното удовлетворение.

По настоящем консултантския бизнес е далеч от стадият на зрялост. Светът на консултантският бизнес продължава да се променя и е от голямо значение той да може да се управлява професионално и ефективно.

Интернет източници:

1. So you want to be a consultant? (http://www.unixwizz.net/techtips/be-consultant.html)
2. Управление и системи за управление на човешките ресурси. (http://www.sitamanagement.com/47.html)
3. Какво върши конултантът? (http://www.mmdpartners.com/bg/ideas)
4. Проучване на потребностите на българските фирми от консултантски услуги (http://www.hiron-mc.com)
5. Христов, Димитър, „Управленското консултиране в България" (http://www.hiron-mc.com)
6. Керемидчиева, Виолета, „Управленският консултант обещава решение на всеки проблем" (http://www.karieri.bg/)
7. Казасов, Владимир,"Консултантите – (не) осъзнатата необходимост", (http://www.horemag.bg/)
8. History of consulting business (http://www.careers-in-business.com/consulting/hist1990.htm/)
9. Management consulting (http://www.en.wikipedia.org/wiki/Management_consulting/)
10. European consulting market. FEACO history. (http://www.feaco.org/
11. Projects in management consulting in tourism (http://www.locum-destination.com/Leisure.html)
12. Projects in management consulting in tourism (http://www.paconsulting.com/industries/travel_tourism/projects/)

13. Projects in management consulting in tourism (http://travelteamconsulting.com)
14. Tourism quality consultants (http://tourismquality.com/)
15. Консултантска фирма АДС (http://www.ads-consult.com)
16. Консултантска фирма Адженда (http://www.agenda-bg.com)
17. Консултантска фирма Геотурс Глобал (http://www.geotoursglobal.com)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

доц. д-р Мариана Кирилова Янева
ОСНОВИ НА КОНСУЛТИНГА В ТУРИЗМА

Българска
Първо издание

Формат: 60/84/16. Печатни коли 15,5
Печат: Авангард Прима

ISBN: 978-954-323-780-7
Издателство „Авангард Прима”

София, 2010