

КАУЗАТА “КАЧЕСТВО” И КОНСУЛТАНТИТЕ

доц. Анастас Кехайов, управител на “Алфа Куолити Интернешънъл”

Доклад пред Националната конференция по качеството, ноември 2008 г.

ЗНАЧЕНИЕ НА ТЕМАТА И ОБЩИ РАЗСЪЖДЕНИЯ

Националната конференция по качеството има много и отговорни задачи и една от тях е да утвърждава респекта към непреходните морални ценности и да издига квалификацията на ключовите субекти на професионалната общност.

На конференцията през 1998 г. имахме тревожен доклад, за да насочим внимание към три симптома на акутно заболял бизнес, симптоми с общ корен – шампионски срокове за въвеждане на системите, тандеми на сертифициатори с охомути за тях консултанти и кражби на документация от консултантки-каубои.

Сега, след 10 години, заболяването е хронично и необратимо е поразило каузата “качество”. И никой не търси лек – свикнали сме на това заболяване и с притъпления усет към него помагаме да се развива и разпространява перфектна жизнена среда за паразитиране на псевдоконсултанти и псевдосертифициатори.

Вече няма пазар на консултантските услуги, има сертификационен пазар, т.е. доминират органите за сертификация – на пръв поглед, над консултантите. Но това е на повърхността... Всъщност, сертификацията, вместо да помага за улесняване на търговията и бизнеса, почна да работи сама в полза на себе си.

МАСОВИТЕ ДЕФЕКТИ НА ПРОФЕСИЯТА И БИЗНЕСА

В техниката и индустрията “масов дефект” означава, че този дефект е допуснат да се прояви в много изделия или във всяко изделие от една партида.

Консултирането има свои масови дефекти и те ще стават все по-масови. В корена стои формулата “на всяка система – сертификат”. Щом всяка система, независимо дали я има или не, получава сертификат, естествено е фирмите да гонят къси срокове и ниски цени, да следват пътя на най-малко съпротивление, по възможност – системата да им се сервира наготово, а те да нямат никакви ангажименти към разработването, та даже и към внедряването на системата.

Къс срок, ниска цена и сервирана наготово система вървят ръка за ръка. Няма много схеми за такава комбина и оптимумът бързо бе прозрян и овладян. Измежду многото начини да работиш лошо за клиента, наложи се най-лошият. Системата се конфекционира по заготовки от предишни системи, документите покриват само най-“задължителните” изисквания на стандарта и са съобразени с акцентите и похватите на одитиране на вече предопределения сертифициатор.

От Справочника на сертификационните и консултантски фирми личи, че повечето консултанти работят с един сертифициатор (те и не биха могли с друг). Тези консултанти въвеждат системи за 2-3 месеца и пазарят цени под 4000 лв.

Няма да доказваме, че тези срокове и цени са абсурдни. Като си мислиш, че си минал леко, а всъщност си се минал, нямаш сетива за аргументи в противното.

Най-лошо действат каубоите – хора, гледали как се въвежда система в тяхната фирма и покрай това повярвали, че могат да консултират други фирми. Да оставим настрана конфиденциалност, фирмени тайни и други елементи на лоялността... Но когато документи се преписват от една фирма за друга, без да се сменят имената на звената и таблиците на отговорностите, в някои случаи – с правописните грешки барабар, и когато накрая пак има сертификат, от същия сертифициатор, това си е ясен сигнал към други каубои, че може и през просото.

Има и друг каубойски модел – когато една фирма назначи нов служител за мениджър на СУК, разчитайки на опита, който той е придобил, защото преди да дойде на работа в тази фирма, той е бил мениджър на СУК в друга фирма. Човекът не може бързо да вникне в същината на продуктите и процесите, тъй като те са нови за него, а в същото време от него се иска и чака бърз резултат. Естествено е този човек да се опита да внесе в новата фирма познатите нему неща от старата му фирма, нищо че двете фирми може да са доста различни. И често го прави със стръвната нагласа да отрича всичко, правено преди него.

КРИТЕРИИ ЗА ЕФИКАСЕН И ПОЛЕЗЕН КОНСУЛТАНТ

На общия фон от системи-недоносчета и измъчени сертификати, тук-там има и истински системи и техните създатели се гордеят със своите постижения. Да видим на какво се дължи това и какво е общото във всички реални системи.

Няма да обсъждаме етапите и съдържанието на процеса на въвеждане. Това сме го правили вече, пак пред Националната конференция по качеството.

Няма да говорим и за модела на работна организация по въвеждане на системата, нито за плюсове или минуси на различните консултантски подходи.

Ще разгледаме критерии, важни при избора на консултант, ако фирмата желае да има реална система и не я интересува само сертификата като такъв.

Критерии, свързани с предишния опит на консултанта

- § има дългогодишен и разностранен опит по стандартизирани системи
- § има опит от работа с фирми с подобна система за управление
- § има опит от работа с фирми с подобна производствена система
- § има опит от работа с фирми от същия бранш или сектор
- § има опит от работа с фирми, които са клиенти на фирмата
- § има опит от работа с фирми, които са доставчици на фирмата
- § има широк и богат опит в общия фирмен мениджмънт

Опитът има важно значение. И все пак един начинаещ консултант, когато за първи път е излязъл на това поприще, той е тръгнал без консултантски опит. Ако в екипа има начеващ консултант, това е и плюс. Наставниците му, като се стремят да дадат на “ученика” най-доброто от себе си, те го дават и на клиента.

Опитът от подобна система за управление или производство помага да се върви по вече утъпкани пътеки и да се заобикалят потенциалните

трудности. Това е вярно само, ако консултантът не е обладан от конфекционерски духове. В противен случай може да се изкуши да спести откъм реализъм и креативност.

Опитът от работа в същия бранш или сектор означава добро познаване на спецификата и предпазва от неадекватни решения. Това изискване понякога се тълкува, че консултантът е работил в бранша или сектора – като специалист или мениджър. Тук има нож с две остриета, защото добрият браншов експерт понякога залита към техническите дреболии, а нали задачата на консултанта е да помага за разработването и внедряването на една организационна система.

Опитът от работа с клиенти на фирмата винаги помага, ако познаването на техните нужди и очаквания е определящо за реалната работа на системата.

И опитът от работа с доставчици на фирмата е полезен, особено ако фирмата не е “голям” клиент и има нерешени проблеми в отношенията си с тях.

А опитът в общия фирмен мениджмънт позволява да се разбере ролята на стандартизираната система за управление спрямо цялостната система за фирмено управление – като нейна съставна подсистема или като нейно ядро.

Критерии по икономическите условия на договора за консултиране

- § общата цена на консултантската услуга е умерена като стойност
- § цената на консултантската услуга отговаря на нейното качество
- § схемата на разсрочване на плащанията е изгодна за двете страни
- § цената балансира разходите по документирането и внедряването
- § цената включва командировъчните и организационните разходи
- § цената включва гаранционна поддръжка на системата при надзора

Общата цена на консултирането трябва да е умерена, но и да покрива реалните разходи за квалифициран консултантски труд, в този му обем, който е необходим за въвеждане на реално действаща и полезна за клиента система. Ниска цена за консултиране означава, че или се ползва ниско квалифициран и ниско платен труд (евтин консултант скъпо струва на клиента), или услугата е осакатена (редуциран обхват на системата, конфекционирани документи и пр.). Трябва да е ясно, че цената на консултациите по въвеждане на системата е само част от общите разходи по жизнения ѝ цикъл. Има разходи за прилагане и поддръжка. Има разходи за сертификация и надзор. Това са разходи за външни услуги и вътрешни разходи – например, работно време на фирмения персонал, ангажиран със системата. Общият разход има постоянна част (консултации по въвеждането) и променлива част (разходи за прилагане и поддръжка, разходи за сертификации – първоначална и последващи, надзор). Ако в резултат от една квалифицирана консултация се въведе ефективно действаща система, това ще съкрати променливите разходи и общите разходи в дългосрочен план.

Цената на консултантската услуга трябва да отговаря на качеството ѝ. Услуги от един и същ вид, поради различното си качество, имат различни цени. Така е и с консултациите. Всеки клиент знае какво качество на консултиране му е нужно, и след като цената е само следствие на това качество, консултант се избира по съответствие с изискванията за качество на услугата, а не по цената.

Схемата на разсрочени плащания трябва да е изгодна и за двете страни. Ако преките разходи са 60 до 70% от цената на консултантите, а другите 40 или 30% покриват режийни плюс умерена печалба, тези 40 или 30% винаги може да се разсрочат или отложат в срок до два-три месеца след приключване на работата, от което консултантът не губи много, но това ще облекчи клиента. Консултантът прави най-съществените си разходи в първите етапи от работата по системата, но въпреки това един финансово стабилен консултант може да си позволи разсрочени, отложени и гаранционни плащания, според конкретния тип клиент, стига това да осигурява финансов комфорт на взаимоотношенията.

Общата цена на консултантската услуга трябва е формирана така, че да балансира разходи за документиране с разходи за консултации по апробиране, внедряване и предсертификационна подготовка. Това е съществено, защото, ако при ниска обща цена в нея видимо натежават разходи за разработване, а разходите за внедряване са под 30% от общата цена, участието на консултанта ще бъде фокусирано върху разработването и рискът е работата да спре дотам.

Общата цена по подразбиране би трябвало да включва командировъчни и организационни разходи и всякаквите други присъщи консултантски разходи.

Важното е да няма скрити разходи – например, замаскирани разходи за консултации по отстраняване на несъответствия, установени при външен одит. Консултантът трябва да може да гарантира, че такива несъответствия просто не може да има. Впрочем, отделната цена за консултации по отстраняване на несъответствия е търговски трик на неподготвените и поради това некоректни консултанти – да напечелят допълнително от търсене и чистене на грешките, които най-вероятно те самите са допуснали. Наложил се е такава договорна практика, че консултантът няма ясно дефинирани и изрични ангажменти към системата след успешното приключване на първоначалната ѝ сертификация. Има договор за услуги до сертификацията и друг договор за услугите след нея. На клиента трябва да се осигури цялостна услуга, с такова качество, че той да е предпазен от всякакви проблеми в неговата система след сертификацията ѝ. Тук критично е времето до първия надзорен одит. Ако системата има пропуски, несъвършенства или недомислици, това е достатъчно време те да се проявят.

Ще е коректно към клиента, ако общата цена за консултиране включва и безплатна гаранционна поддръжка на системата за целия надзорен период или поне до първия ѝ надзор. Такава екстра не е по силиците, нито е в маниера на слабите консултанти. Такава екстра си позволяват, и то без да губят от нея, само консултанти, чията работна методология (силни акценти върху планиране, апробиране и верифициране на системата) резултира в адекватно проектирани и реално функциониращи системи, които са преминали и са излекувани от всички “детски болести” далече преди да бъдат представени за сертификация.

Критерии, свързани със срока за въвеждане на системата

- § срокът за въвеждане е разчетен за нормално работно темпо
- § срокът предвижда достатъчно време за пробно внедряване

Срокът за въвеждане на системата трябва да се разчете за нормално темпо, но това изисква стегната работна организация и ангажирано участие на персонала, който е натоварен с дейностите по разработването и внедряването.

Общият срок трябва да залага достатъчно време за пробно внедряване – колкото е необходимо, за да се изпробва дали регламентите на системата са адекватни на нуждите от нея и дали са съобразени с практическите реалности.

Критерии, свързани с организацията на въвеждане на системата

- § въвеждането на системата се изпълнява в режим на екипна работа
- § работата по системата се изпълнява в рамките на фирмена Програма
- § работата по системата стартира с широкообхватно уводно обучение
- § планирането на системата започва с Диагностика на състоянието
- § Заданието за проектиране на системата е резултат от планирането ѝ
- § системата се документира и внедрява съгласно Работен план-график
- § консултантът обучава вътрешни одитори и мениджър на системата

Някои консултанти си вярват, че въвеждат системите в режим на екипна работа с клиента. Това може и да е вярно – само ако се приеме, че въпросният екип се състои от две лица – консултантът-единак и мениджърът на системата.

Истината е, че системата трябва да се въведе чрез фирмена Програма, осигурена с подходящи ресурси и организация и с пълноценно участие на всеки мениджър и специалист, който може да даде полезен принос при въвеждането.

Стартирането на реалната работа по системата трябва да се предхожда от широкообхватно уводно обучение. Обикновено то е едnodневно и има за цел да запознае участниците в Програмата с идеите и изискванията на приложимия стандарт и с конкретните им задачи и задължения по въвеждане на системата и нейната подготовка за сертификация. В обучението трябва да участват тези ръководители и специалисти, които имат пряк ангажимент или са засегнати макар косвено от дейностите или резултатите от планирането, проектирането, документирането, внедряването, прилагането, поддържането и развитието на системата. Фирмата има интерес да включи в това обучение повече участници. По-добре е да има обучени хора в повече, отколкото необучени хора да се учат как се въвежда система, по метода на проби и грешки. Ако макар една ключова фигура не премине уводно обучение, “синдромът на невежата” (той отхвърля “непознатото”) рискува да обрече Програмата на боксуване. В обучението може да участват и изявени представители на изпълнителския кадър, особено ако те имат завоюван авторитет на неформални лидери. Вместо да се изолират, ако има потенциални противници на Програмата, нека те също преминат обучение, след което да бъдат ангажирани с конкретни задачи, с ясно видими резултати.

Планирането трябва да стъпи на резултати от детайлна диагностика на реалната управленска практика в обсега на системата. Диагностиката включва визити на работни места и обекти, преглед на записи и документация, беседи с длъжностни лица. Тя констатира съответствия и несъответствия в реалната практика спрямо изискванията на стандарта. Всъщност, от системата се очаква да доведе до стабилизиране на съответствия (позитивни правила и практики) и да премахне несъответствия (да елиминира негативни правила и практики и да въведе липсващи, но изисквани от приложимия стандарт правила и практики).

На база установени при диагностиката несъответствия между реална и идеална системи и предвид налични ресурси и потенциал, се прави планиране. То включва изготвяне, съгласуване и утвърждаване на Задание за проектиране и Работен план за въвеждане на системата. Заданието определя структурата и състава на документацията и обикновено се представя чрез предложение за “Съдържание и йерархия на документацията” и “Примерни анотации на основни документи”. Работният план може да дефинира работни етапи на Програмата, задачи, срокове, изпълнители, отговорници, схема на консултиране, дни за консултантски посещения, блокадно време за работа по Програмата, графици на вътрешни одити, “директорски проверки” и прегледи от ръководството и т.н.

Добре е консултантът, който помага на фирмата, той да обучи вътрешни одитори и мениджър на системата. Това не е ограничение – и друг може да ги обучи, стига качеството на обучение, ако не е превъзхождащо, поне да е равно.

Критерии, свързани с отношението на ръководството към системата

- § ръководството желае да въведе ефективно действаща система
- § ръководството се ангажира най-пряко с въвеждането на системата
- § ходът на Работния план се контролира чрез “директорски проверки”

За консултанта е важно да е наясно дали ръководството искрено и силно възнамерява да въведе реално работеща система в полза на своята фирма. Силните консултанти умеят да “правят” добри системи дори при пасивно или индиферентно ръководство, понякога – “въпреки ръководството”. Но позицията на ръководството трябва да е ясна още от първия ден, защото, ако то нехае за системата, нужна е друга и по-особена работна организация, която гарантира, че тази система, със или без ръководството, пак ще изпълнява своите задачи.

Най-добър е случаят когато ръководството се е ангажирало персонално, по най-пряк начин, с въвеждането на системата. Пожелаваме на всяка фирма да се радва на такова ръководство. Това облекчава консултанта, освен в едно. Той трябва да съумява да отстоява по деликатен, но твърд начин своите идеи, с респект към авторитета на шефовете, но с паритетно поведение спрямо тях.

Ходът на Работния план за въвеждане на системата може да се следи и оценява по различни начини, но най-ефикасен е механизмът на “директорските проверки” – своеобразни прегледи от ръководството, но не върху действието на една вече внедрена система, а върху текущите резултати от изграждането ѝ.

Критерии относно обвързаността и независимостта на консултанта

- § консултантът има сред персонала си квалифицирани одитори
- § консултантът има одобрена система за управление на качеството
- § консултантът не е обвързан с единствен сертификационен орган
- § консултантът може да работи с всички сертификационни органи
- § консултантът може да повлияе при договаряния със сертифициатори

Странно е на какво се дължи, но някои фирми настояват Консултантът да има сред своя персонал квалифицирани одитори с международни регистрации. Сигурно се мисли, че който има одиторска квалификация, знае на

какво трябва да отговаря една система, за да бъде гарантиран успех при сертификацията ѝ. Това пак е изместване на задачата, защото целта на въвеждане на системата е тя да върши полезна работа на фирмата, а сертификатът е само вторична цел. Плюс това психичният профил на одитора и консултанта са твърде различни. Единият трябва да има качествата, описани в ISO 19011 – но сред тях никъде не виждаме умения за работа с хора – например, продаване на идеи за новости и подобрения, преборване на недоверие и психологични бариери, изглаждане на конфликти, предразполагане и убеждаване, привличане на съмишленици, работа с екипи и какво ли не още от палитрата на чисто човешките аспекти на трудната задача за въвеждане на формална система в условия на социо и его.

Друг абсурд е, че се изисква от Консултанта да има одобрена система за управление на качеството. Това е пълно неразбиране на един от принципите за сертификация, този за независимост на субектите в сертификационния процес. Консултантът трябва да има ефикасна система за управление на качеството, но не и да я сертифицира, защото консултант, зависим от сертифицикатор, не е независим в отношенията с клиенти на същия сертифицикатор. Като е зависим от “своя” сертифицикатор, консултантът ограничава клиентите си да работят с него.

Не бива консултантът да е обвързан с единствен сертифицикатор. Това е тандем – търговска хватка, която улавя клиента с ниската цена на консултанта и го товари с недискутируеми цени на един вече предопределен сертифицикатор. Консултантът има комисион 10 до 25% от цената на сертификационната услуга. И този комисион го плаща клиентът. Де само това да му беше на горкия клиент. Истината е, че цената за консултиране, висока или ниска, тя се плаща веднъж. А за сертификация и надзор, като в брак по италиански, се плаща всяка година.

Консултантът трябва да представи доказателства, че е могъл да работи еднакво успешно с всички добри сертифицикатори, а също така да съумее да се дистанцира по достоен начин от публично известните сертифицикатори-търгаши. За клиента това са степени на свобода при избора на подходящ сертифицикатор.

Някои фирми разчитат консултантът да повлияе при договаряне на ниски цени за сертификация. Вярно е друго – сертифицикаторът е склонен на отстъпки, ако е сигурен, че няма да влезе в разрез с професионалните си принципи при една затруднена сертификация поради критични несъответствия в системата. Сертифицикатор, който не е срещал проблеми с клиентите на един консултант, той ще е склонен на отстъпки за всички следващи клиенти на този консултант.

Други критерии, свързани с консултанта

- § предоставя други мениджърски услуги и извън работата по системата
- § може да осигури достъп до външно финансиране

За клиента е добре дошло, ако Консултантът не е тясно специализиран в стандартизираните системи за управление и паралелно с консултациите по тях може да предоставя и други мениджърски услуги извън работата по системата. Това позволява самата стандартизирана система да се види в други аспекти и това може да е полезно за повишаване на нейната адекватност и ефективност.

Някои консултанти си търсят клиенти, като ги убеждават, че могат да им осигурят достъп до външно финансиране – самите те или чрез свои партньори.

Повечето консултанти имат партньори, които предлагат тези и подобни услуги. Консултанти, които са се посветили на веруюто да бъдат истински консултанти, те са резервирани да го правят, защото същинската работа по системата се измества от формалности по доказване и отчитане на проекта за финансиране и накрая губи всякакъв смисъл. Вместо това земните консултанти осигуряват “финансиране от пазара” – те помагат на клиента с делови контакти и пазарна информация, а той печели от така реализираните сделки, приходи и икономии.

КАК СЕ СТАВА ЕФИКАСЕН И ПОЛЕЗЕН КОНСУЛТАНТ

Дотук описахме критериите за избор на консултант и някои ясно личещи белези, по които ще се разпознае дали един консултант покрива тези критерии. Да видим какво трябва да прави един консултант, за да покрива тези критерии. Или как работи върху себе си консултантът, за да стане и остане винаги добър.

Подбор и въвеждане

Няма абсолютни истини и нещата не са черни и бели, но опитът сочи, че ако дълго си бил преподавател, научен работник, чиновник или общественик, даже много да знаеш, мисленето ти е изкривено и от тебе консултант не става. Най-добри консултанти са тези, дето са набрали значителен мениджърски опит в реалния сектор или са влезли в това лоно направо от студентската скамейка. Първият вид консултанти имат богат и изстрадан житейски, “производствен” и организационен опит и той им дава винаги прагматичен усет за реалистичните и полезни решения. Те могат и умеят да консултират разбираемо и убедително. Вторият вид, в началото те не са никакви консултанти, но не са опорочени от вредни навици и нагласи и са девствена нива, жадно поемаща нови знания, а липсата на практически опит ефикасно се наваксва чрез целево самообучение и продължителен стаж рамо до рамо с техни наставници – опитни консултанти. Независимо дали новият консултант идва с опит или направо от университета, той стажува в екип с опитен консултант и това гарантира ефикасно въвеждане. При въвеждане на нов консултант наставникът възлага самостоятелни задачи с нарастваща сложност докато се затвърдят умения за цялостно изпълнение на всички елементи на един сложен проект. От този момент новият консултант е пълноценен член на екипа, готов да поема и сам да отговаря за своите задачи.

Постоянно обучение

Нов или опитен, всеки консултант има план за обучения и самообучение. Външни обучения, това са краткосрочни семинари, курсове за специализация и цялостни магистратури. След участие в такова обучение се изготвя реферат за запознаване на колегите с новото знание. Колоквиумът (реферати и дискусии по тях) е част от вътрешните учебни семинари. Те включват също дискусии по целеви обзори, инструктажи, психотренинги и други ефикасни учебни форми. Самообучението (четене на документи, книги, публикации, търсене в Интернет) или задълбочава знанията в дадена област, или покрива нужди от поддържане

на знания в една по-тясна област, която формира комплексната компетентност на консултантския екип като цяло, но не интересува пряко всички консултанти.

Комуникации, обмен и взаимопомощ

Силата на силния консултант е в това, че е в екип от силни консултанти. Консултантите не са единаци, кътащи знания за себе си. Всеки от тях във всеки момент може да черпи от опита на колегите, насъбран и осъзнат през годините. С клиента работи един консултант, рядко – двама или трима, т.нар. “резиденти”, но техният тил има опора в колективното ноу-хау на цяла консултантска фирма. Всеки консултант, при всякакви казуси, с телефон и електронна поща, може да пита, да се съветва с колеги, дори да предизвика форум по някой особен казус. Ежемесечно консултантите пишат отчети за работата с клиентите, но не за да докладват докъде са стигнали (няма нужда – те се самоконтролират), а за да споделят проблемите в работата, на какво се дължат те, как са им реагирали, защо са успяли или не са успяли да се справят, от чие съдействие се нуждаят. През два месеца, на вътрешни семинари, се гледа работата по видове клиенти (структурирани по отрасли, видове проекти или друго) с акцент върху типичните и хронични проблеми, с идея да се стигне до дълбоко разбиране на външните белези за проблеми, корените им, “универсално” приложимите противохватки.

Признание за инициативността и приносите

Консултантът консумира екипно знание и допринася то да се обогатява. И ако не е горд с инициативи и приноси в това знание, хъсът за развитие секва. Но занаятчийството дебне наблизко и до конфекционер се деградира неусетно. Фирмата стимулира инициативи и приноси, но по-важна е вътрешната нагласа. През годините нашата фирма се раздели с някои хора, високи бяха критериите. Те излетяха с висока начална скорост – знания, позиция, известност, контакти. Но след скъсването на пъпната връв, те останаха с това, с което си тръгнаха – да тъпчат на едно място, без прогрес, дори без мисъл или емоция за развитие. Те си бяха въобразили, че са тъй добри като консултанти, че ще могат и сами. Истината е, че без инициатива и приноси, оставаш там, докдето са те довели.

Възпитаване и развиване на ценности

Компетентност, прецизна акуратност, отдаденост и вяроност към фирмата и клиентите й – това лозунг ли е или е жизнено кредо на истинския консултант. Консултантската фирма, ако я има не заради моментния гешефт, а е решила да пребъде в годините, тя дефинира ясни ценности и ги защитава неотклонно – с политика към персонала, в бизнес-отношения с клиенти и партньори, в борба с насрещен пазарен вятър, понякога е принудена да ги защити сама от себе си. Консултантската фирма, това е роденият и възпитан от нея консултантски екип.

ПЕСИМИСТИЧНО ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ОПТИМИСТИЧНА ПРОГНОЗА

Преди 15 години консултантските фирми бяха по-малко от 5, сега са 100.

Когато на един пазар има прекалено много продавачи и когато клиентите не са възпитани на взискателност към качеството на продукта, нито познават собствените изисквания към него, те не могат да съпоставят потребителната му стойност с цената. Тогава пазарът става податлив на търгашески прийоми на некоректни продавачи, а конкуренцията помежду им е ценова конкуренция. Цените падат. Това принуждава дори добрите продавачи да снижат качеството. Как! – като изработват остарели конструкции и влагат некачествени материали.

Всички наблюдаваме, че точно това става сега на консултантския пазар.

Явлението е временно и краят му приближава, защото клиентите започват лека полека да вникват в своите реални вътрешни потребности и да разбират, че не им е нужно плацебо, сурогат и менте, а нещо друго и съвсем различно – нужно им е да превърнат ефективността на управлението в ресурс на бизнеса. А тази задача е интелигентна и не е по силите на консултантски-конфекционери. Тъй че, всяко нещо с времето си – един ден и нашите консултанти ще могат да се гордеят със своята трудна, но достойна и полезна за обществото професия