

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Rahanduse ja majandusteooria instituut
Rahanduse ja panganduse õppetool

Grigori Ilkevits

**АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА
КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ ФИРМ НА ЭСТОНСКОМ
РЫНКЕ**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Ilzija Ahmet

Tallinn 2014

Olen koostanud töö iseseisvalt

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,
oluliste seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Grigori Ilkevits.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 112523

Üleõpilase e-posti aadress: granil.ivitex@gmail.com

Juhendaja dotsent Ilzija Ahmet

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

СОДЕРЖАНИЕ

АБСТРАКТ	5
ВВЕДЕНИЕ	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА КОНСАЛТИНГОВЫХ ФИРМ	8
1.1. Терминология	8
1.2. Результаты предыдущих исследований по факторам успеха	9
1.3. Ключевые факторы успеха консалтинговых фирм, используемые в настоящем исследовании	13
2. ОБЪЕКТ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	19
2.1. Объект исследования	19
2.2. Методы исследования	21
2.2.1. Опрос	21
2.2.2. Метод углубленного интервью	23
3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА	24
3.1. Результаты опроса	24
3.2. Корреляционные плеяды между факторами	26
3.3. Результаты интервью	27
3.3.1. Выводы по интервью	33
3.4. Анализ результатов	34
3.5. Практическое применение результатов исследования	39
ВЫВОД	44
ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ	46
RESÜMEE	48
SUMMARY	50
ПРИЛОЖЕНИЕ	52
Приложение 1. Средние показатели по факторам	52

Приложение 2. Корреляция Спирмена по факторам	53
Приложение 3. Корреляция между факторами в группе	54
Приложение 4. Транскрипция первого интервью.....	55
Приложение 5. Транскрипция второго интервью.....	67
Приложение 6. Опросник.....	73

АБСТРАКТ

В ходе данного исследования рассмотрены факторы, влияющие на успех управленческого консалтинга. Набор факторов предлагаемой модели основывается на предыдущих исследованиях, авторы которых доказали зависимость, существующую между совокупностью характеристик и их успешностью на рынке.

В качестве метода исследования использовался опрос, проведенный в 31 различном предприятии, основной специализацией которых был управленческий консалтинг. На основе этого опроса были так же проведены интервью, благодаря которым удалось проверить данные опроса, а так же выявить новые, незатронутые в опросе факторы успеха.

В исследовании выдвинуто девять гипотез, которые протестированы с использованием корреляционного анализа.

По результатам настоящего исследования были сделаны следующие выводы:

- Для малых предприятий критериями успеха оказались: высокая вовлеченность клиента в процесс совместной работы над проектом, самостоятельность консультантов, помощь со стороны топ менеджеров, конкурентоспособная цена услуг
- Для средних предприятий были выявлены следующие критерии успеха: принадлежность к международной консалтинговой сети, профессионализм и самостоятельность консультантов, узкая специализация и предложение уникальных консалтинговых услуг.

ВВЕДЕНИЕ

Экономический мир претерпевает быстрые изменения. Нестабильность цен, развитие новых технологий, глобализация, появление новых форм бизнеса и растущая конкуренция заставляют предпринимателей все чаще обращаться за помощью к консалтинговым компаниям. Одним из основных направлений консалтинга на Эстонском рынке является управленческая консультация (Statistikaamet 2011).

К концу 2011 года насчитывалось более 2137 малых предприятий предлагающих различного рода услуг в этом направлении. Это почти в два раза больше, чем пятью годами ранее, что свидетельствует о бурном развитии данной отрасли. Особенно показателен тот факт, что средняя чистая годовая прибыль консалтинговых фирм за последние четыре года выросла на 497%, а кризис 2008-2009 годов не оказал сильного влияния на деятельность фирм данной отрасли (Statistikaamet 2011).

Согласно данным опроса Европейского управленческого консалтинга, общий оборот сектора во всей Европе составляет 89 миллиардов евро с темпом роста около трех процентов в год. (Research Center on Management and Human Resource Management, University of Pécs 2011, 6) Услуги управленческого консалтинга востребованы во всех странах Европы, поэтому с каждым годом открывается все больше новых фирм, предлагающих услуги на этом рынке. Перед начинающими предпринимателями стоит непростая задача выбора, на какие аспекты сделать главный упор в повседневной деятельности компании, как сделать её успешной и динамично развивающейся? Какие же факторы оказывают положительное, а какие негативное влияние на успех консалтинговой фирмы?

Основной целью настоящей исследовательской работы является выявление ключевых факторов успеха консалтинговых фирм на Эстонском рынке, определение взаимосвязи между отдельными характеристиками, анализ полученных результатов и возможностей их применения на практике.

Для достижения поставленной задачи были рассмотрены предыдущие работы различных авторов, исследовавших ключевые факторы успеха консалтинговых фирм.

Наиболее значимые факторы были отобраны для выдвижения девяти гипотез. Все гипотезы предполагают наличие взаимосвязей между значимостью фактора и показателем успеха консалтинговой компании.

В исследовании использовались количественный и качественный анализы, в качестве методов сбора информации были применены опрос и метод углубленного интервью. Объектом исследования являлись 31 консалтинговая компания, зарегистрированные в Эстонии и отобранные из базы данных Эстонского Инфорегистра на основе следующих критериев: наличие собственной веб-страницы, оценка предприятия Инфорегистром не менее 100 пунктов. Характеристики выбранных предприятий были агрегированы в один показатель успеха, который был впоследствии сопоставлен с факторами успеха, путем использования корреляционного анализа.

Для проверки надежности и точности полученных результатов были проведены дополнительные интервью с руководством исследуемых консалтинговых компаний. При сопоставлении результатов электронного опроса и интервью, стало возможным сделать обобщающие выводы по исследованию и дать рекомендации по их практическому применению.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА КОНСАЛТИНГОВЫХ ФИРМ

1.1. Терминология

Для того чтобы начать переходить к непосредственному рассмотрению факторов успеха, необходимо дать определение таким терминам как:

Успех консультационной фирмы – это достижение или улучшение конкурентного преимущества путем выявления экономических возможностей, а так же внутренних достоинств и эффективное устранение недостатков управления организации. (Yoram Zeira 1989, 32) В данном исследовании основной акцент относительно успеха организации был сделан на экономических возможностях и результатах, под которыми подразумеваются доходы, прибыль, а так же их динамика в течение определенного периода.

Нельзя не отметить тот факт, что консультационные услуги оказываются в различных сферах деятельности, и способы их оказания достаточно разнообразны в силу неоднородности в структуре управления и функционировании компании.

Выделяется несколько основных видов консалтинговых услуг, их классификация основана на подразделении, в котором они применяются. Существует несколько видов консалтинговых услуг таких как: управленческий, административный, финансовый, юридический консалтинг и некоторые другие. Автор исследования уделяет главное внимание именно управленческому консалтингу, который может быть охарактеризован следующим образом:

Управленческий консалтинг – это деятельность, направленная на повышение эффективности реализации запланированных изменений в организации и достижения поставленных целей. (Jang, Lee и Suh 1997, 1)

В отрасли управленческого консалтинга автора работы интересуют черты или характеристики, которые свойственны фирмам данной отрасли и которые приносят успех в деятельности компании. Эти черты или характеристики объединяются в ключевые факторы успеха, которые могут быть определены как:

Ключевые факторы успеха – это переменные показатели, необходимые для обеспечения успеха компании или организации, улучшения экономического состояния и конкурентных позиций предприятия в отрасли (Hinshaw 2005).

Согласно описанным ниже исследованиям ключевым фактором успеха консалтинговых услуг является компетентность консультантов.

Компетентность консультанта – это совокупность знаний, навыков, умений, формируемых в процессе деятельности, а также способность к выполнению поставленной задачи на основе приобретенных навыков. Компетентность консультанта включает в себя так же тщательность, системность и основательность в работе (McLachin 1999, 398).

1.2. Результаты предыдущих исследований по факторам успеха

Предпосылки успешности фирм в консалтинговой сфере исследуется уже довольно давно, например, данная тема была изучена в ходе нескольких систематических исследований, благодаря которым были выявлены условия успешного консалтинга. Одним из самых значимых исследований можно назвать “Advice to internal and external consultants” (Schaffer, Advice to internal and external consultants: expand you client's capacity to your help 2001). В данной работе были выделены три основных критерия успешного консалтинга, во-первых, это разделение обязанностей между клиентом и консультантом, во-вторых, высокая мотивация клиента и энтузиазм в участии проекта, в третьих, визуализация результатов текущего прогресса для клиента. В исследовании профессора Гарвардского университета Arthur Turner „Consulting Is More Than Giving Advice“ даётся пояснение фактору «вовлеченность клиента в проект» на основе 8 задач, которые консультант должен выполнять, чтобы обеспечить энтузиазм клиента при работе над проектом. (Turner 1982, 120)

- 1) предоставление информации клиенту,
- 2) решение задачи клиента,

- 3) выявление диагноза, который может пересмотреть корень проблемы,
- 4) выработка рекомендаций на основе полученного диагноза,
- 5) оказание помощи в реализации предложенных мер,
- 6) достижение консенсуса по вопросам необходимых корректирующих действий,
- 7) содействие обучению клиента,
- 8) постоянное повышение организационной эффективности.

Следуя вышеприведённым аспектам, по мнению автора, можно достичь улучшения отношений между консультационной фирмой и клиентом, а так же высокой эффективности и успешности проекта (Turner, 1982).

С одной стороны, факторы, которые описывались в исследовании “Advice to internal and external consultants”, могут быть свойственны определённому типу консалтинга или сфере деятельности, тогда как другие факторы, например политика организации, могут быть более важными в крупных консультационных фирмах. Это мнение подтверждает одно из исследований профессора Канадского университета Ron D. McLachlin “Factors for consulting engagement success”, в котором речь идет о наличии универсальных факторов успеха, применяемых в большинстве консультационных фирм.

По мнению автора, главным критерием является целостность и настойчивость консультанта – «consultant integrity», которая включает в себя набор персональных характеристик таких как: мотивация, этика, честность, целеустремленность, лояльность и конфиденциальность (McLachlin 1999, 2-3). Набор перечисленных качеств позволяет сконцентрировать усилия на нуждах клиента и благополучно руководить проектом.

О персональных характеристиках консультанта упоминалось в исследовании профессоров John Chelliah и Douglas Davis «What Clients Really Want from Management Consultants». По мнению авторов, умение консультантов делится на 2 категории: технические и коммуникативные. Технические характеристики включают в себя опыт, теоритические и практические знания в консультационной сфере, умение обращаться с необходимыми программами и предоставление необходимой информации клиенту. Коммуникативные включают умение общаться с клиентом, понимание проблемы и убеждение клиента в нахождение быстрого и удобного решения. Подчеркивается

важность данных характеристик, поскольку они ассоциируется с успешным консалтингом. (Chelliah и Dauglas 2011, 2)

Помимо настойчивости, технических и коммуникативных умений консультанта отмечается важность политики организации, свод правил и стандартов, на основе которых должны достигаться поставленные цели и задачи. Систематизированное руководство для действий и принятия решений, облегчает достижение целей и сокращает время, затраченное на консультационный процесс. (McLachin 1999, 2-3)

Авторы O'Driscoll and Eubanks (1993) составили модель развития консалтинговой организации и оценили диапазон поведения консультантов, их цели и вклад в эффективность консультационного процесса. Индикаторы эффективности, которые были использованы, включали в себя исходный результат проекта, организационный процесс и удовлетворенность клиента оказанной услугой. Наибольшее значение эффективной работы консультантов несут владение необходимой информацией и постановка целей. Консультанты, которые занимались поиском дополнительной информации для более полного представления о бизнесе клиента и его организации в целом, были оценены как более эффективные. В дополнение к этому, цели достигнутые консультантами воспринимались руководством как успешные результаты проекта (O'Driscoll and Eubanks 1993). О модели успешного консалтинга упоминалось в работе практика Robert Schaffer под названием «How Clients and Consultants Can Leverage Rapid Result Into Long-Term Gains», в которой, как и в выше указанном исследовании, подтвердилось влияние осведомленности консультантов на успех фирмы. Также подчеркивалось готовность клиента к организационной реструктуризации. (Schaffer, High Impach Consulting: How Clients and Consultants Can Leverage Rapid Results Into Long-Term Gains 1997, 158)

Помимо факторов, положительно влияющих на успех, многие иностранные исследования изучали проблемы распространённые в консультационной сфере деятельности. Одна из таких проблем – это недостаточная ясность – «insufficient clarity», которая является следствием слабого контакта между клиентом и консалтинговой фирмой. В качестве вытекающих последствий данной проблемы, можно отметить: сложность в определении нужд клиента, предоставление слишком больших обещаний относительно сроков и результатов проекта, неспособность распределить роли между клиентом и консультантом (C.H.Ford 1985).

В периодическом издании *Leadership & Organization Development Journal* в 2002 году были опубликованы результаты опроса, проведённого Martin E. Smith'ом на тему «Что говорят сотрудники клиента о консультантах?» - «What client employees say about consultants?». Шестой наиболее часто встречающейся проблемой для клиентов и их сотрудников была неэффективная и недостаточная поддержка со стороны топ менеджеров консалтинговых фирм. Одной из причин данной проблемы, по результатам исследования, была недостаточная настойчивость консультанта, чтобы обратиться за помощью к топ менеджеру. (Smith 2002)

Несмотря на многие проблемы, с которыми может столкнуться консалтинговая фирма или консультант, существуют различные способы их предотвращения. Согласно монографии “*The Competitive Consultant: A Client-Oriented Approach for Achieving Superior Performance*” использование знаний нескольких консультантов в проекте помогает устранить вышеописанные проблемы. (Williams и Woodward 1994) По мнению авторов издания, не существует двух консультантов с одинаковой компетентностью, даже в пределах одной технической области. Основным фактор, позволяющий добиться уникальности в оказании консультационных услуг и решения проблем различными и нестандартными способами – это использование нескольких консультантов. Необязательно другие консультанты должны быть вовлечены в проект, им может заниматься определённый консультант, но важный факт, помогающий достичь лучшего результата, это получение совета и использование знаний так же других консультантов. (Williams и Woodward 1994, 28)

Интерпретация факторов в различных исследованиях может отличаться, но большинство из них определяют набор следующих характеристик: компетентность консультантов (Appelbaum 2001), (Schaffer, Advice to internal and external consultants: expand you client's capacity to your help 2001), видимая административная поддержка «visible executive support» (Smith 2002), (Appelbaum 2001), готовность к работе и вовлеченность клиента в проект (McLachin 1999), (O'Driscoll and Eubanks 1993), (Turner 1982).

1.3. Ключевые факторы успеха консалтинговых фирм, используемые в настоящем исследовании

1. Помощь и поддержка со стороны топ менеджеров.

Как известно, успех фирмы зависит от разнообразного набора составляющих, в большинстве случаев заранее трудно определить значимость их влияния. Однако, существует несколько факторов, без которых фирма не добьётся успеха или, во всяком случае, будет позади своих конкурентов. Один из таких аспектов является «**Помощь и поддержка со стороны топ менеджеров**» в управлении проектом (Michael Beer 1990, 8). В результате исследования 12 различных крупных компаний, самые преуспевающие фирмы имели талантливых руководителей, способных сохранять необходимый баланс между оказанием поддержки своим подчинённым и предоставлением достаточной самостоятельности. В другом исследовании автор Appelbaum подчеркивает важность «видимой административной поддержки», наличие такого фактора в деятельности фирмы дает возможность консультантам получать своевременную помощь в решении проблем клиентов (Appelbaum 2001). Указанный фактор встречается в различных исследованиях, и поэтому, он будет также использован в данном исследовании в качестве одного из основных факторов.

Поддержка топ менеджеров может быть охарактеризована как желание руководителей предоставлять необходимую информацию, прикладывать усилие и оказывать помощь консультантам для достижения успеха проекта. (Jang, Lee и Suh 1997)

На основе прошлых исследований автор выдвигает гипотезу, что

«помощь и постоянная поддержка со стороны топ менеджеров будет положительно коррелировать с успехом организации»

2. Использование нескольких консультантов.

Следующий фактор, включенный в исследование, не встречался ранее в других работах, его влияние на успех упоминалось лишь косвенно. Например, в исследовании автора Ford подчеркивалась важность распределения обязанностей между консультантами. (С.Н. Ford 1985) Исходя из этого, можно сделать вывод, что **использование нескольких консультантов для решения проблемы клиента** помогает распределить работу над сложным проектом, сосредоточить внимание на

решении специфических задач и в итоге, добиться синергии и большей результативности. В большинстве случаев это касается использования услуг третьих лиц, юристов, нотариусов или государственных структур. Из чего можно сформулировать следующую гипотезу таким образом:

«использование нескольких специалистов в различных отраслях для достижения общей задачи в решении проблем клиентов будет позитивно коррелировать с успехом организации»

3. Компетентность консультантов.

Для продуктивной и качественной работы любой организации очень важно иметь **компетентных работников**, поскольку только они способны максимально быстро понять суть проблемы, а также потребности клиента. Порой важно не только понимание самого рабочего процесса, но и отношений в коллективе и взаимосвязи работников на фирме клиента, для выполнения поставленной задачи. Основной ролью управленческих консультантов является привлечение ресурсов компании для решения проблемы или же внесение положительных изменений в работу компании. О важности компетентности консультантов упоминается в различных публикациях, в основном, подчеркивается умение планировать и руководить (С.Strycker 1932). Гипотезой, требующей проверки, является:

«профессионализм консультантов будет положительно коррелировать с успехом организации».

4. Самостоятельность консультантов.

Самостоятельность консультантов является, с точки зрения большинства организаций, идеальным качеством работника. Оно может быть определено, как способность консультанта принимать решения, выполнять собственные обязанности, не привлекая других консультантов и смелость принимать на себя ответственность за результат. Данные качества высоко оцениваются руководителями, потому что экономят их время и позволяют быстрее добиться результатов всей компании. С другой стороны, самостоятельность консультантов может находиться в противоречии со вторым, ранее предложенным фактором. Использование большого количества консультантов в проекте может косвенно говорить об их несамостоятельности справиться с поставленной задачей в одиночку. Решение этого противоречия находится в усилении координации работы всей команды консультантов и их специализации. Таким образом, формируется следующая гипотеза:

«самостоятельность консультантов будет негативно коррелировать с использованием нескольких консультантов для решения проблемы клиентов».

5. Вовлеченность клиента в проекте.

Влияние пятого фактора неоднократно подтверждалось в исследовательских работах. Например, в исследовании «Advice to internal and external consultants» упоминалось о важности высокой мотивации клиента и его энтузиазма в участии проекта (Schaffer, Advice to internal and external consultants: expand you client's capacity to your help 2001) С другой стороны, **участие клиента в проекте**, может иметь как положительный, так и негативный эффект. Чаще всего те клиенты, которые ранее сталкивались с услугами консультационных фирм, предъявляют более высокие требования к работе, они более отчетливо понимают то, что им следует ожидать от конечного результата взаимодействия с консалтинговой фирмой. В то время как другие клиенты с меньшим опытом работы с консалтинговыми фирмами, являются более гибкими в данном вопросе и предоставляют консультанту больше свободы действий. Однако, главные ценности и задачи проекта легче устанавливаются, когда клиент принимает участие и согласовывает их вместе с консультантами (Yoram Zeira 1989). По этой причине успех проекта может сильно зависеть от того, какую долю участия в нём принимает сам клиент. Основываясь на результатах предыдущих исследований можно предположить, что вовлеченность и энтузиазм клиента должны положительно влиять на консультационный процесс. Пятая гипотеза, может быть сформулирована как:

«вовлеченность клиента в проекте будет коррелировать с успехом организации».

6. Различные методы консультации.

Существует множество различных методов проведения консультаций, в каждом из них используется собственная уникальная техника или особенность (Eileen C.Shapiro, 1998). Strategic planning, quality circles – примеры данных подходов. Эти методы, могут различаться по своей структуре, по количеству встреч с клиентом и предоставлению отчетов. При оказании консультаций по вопросам управления, для разных фирм, часто подходит определенный метод консультации. Если консультационная фирма придерживается нескольких различных методик для решения проблемы клиента, то каждый её проект будет иметь больше шансов на успех. Из вышесказанного можно выдвинуть гипотезу о том, что

«применение нескольких методов консультации будет иметь положительный эффект на успех организации».

7. Использование современных консультационных каналов.

Следующий фактор, влияние которого может быть неоднозначным – это использование новых возможностей и каналов для оказаний услуг. Использование электронных каналов растет во всех сферах бизнеса и, вполне возможно, может оказаться одним из новых направлений в управленческом консалтинге. Обучающие предприятия, основной деятельностью которых является проведение семинаров, используют в своей работе электронные конференции, популярность которых ввиду удобства, минимальных финансовых затрат и быстрой доступности набирает обороты (Addenda OÜ 2014). В случае, если нужно предоставить информацию, не требующую дополнительных работ по её поиску и обработки, то использование электронных каналов является максимально быстрым и удобным способом оказания услуги. С другой стороны, эффективность и выгода данного способа остаётся под вопросом, и пока что не так много консалтинговых организаций предоставляют клиенту услуги по интернету. Исходя из особенностей развития интернет-технологий на Эстонском рынке, можно предположить, что

«предоставление консультаций по интернету будет коррелировать с успехом организации».

8. Использование Интернет-ресурса.

Корпоративный стиль имеет большое значение для компании. Он создаёт общую картину и представление об организации. Зачастую, первое, с чем сталкивается клиент это интернет-страница компании. Поэтому сайт становится одним из действенных инструментов маркетинга и привлечения клиентов. Важность отношения клиента к сайту компании растет за счет увеличивающейся популярности Интернет-покупок, а так же доступности информации об услугах и предлагаемых ценах (Miao-QueLin, 2012). Поэтому использование Интернет-ресурса в качестве инструмента маркетинга может оказаться довольно важным фактором, влияющим на успех организации. По этой причине восьмой гипотезой данного исследования является:

«использование качественной и информативной Интернет-страницы будет позитивно коррелировать с успехом организации».

9. Поиск клиентов.

Зарубежные клиенты, которые хотят работать на местном рынке и мало осведомлены о законодательной базе, об условиях создания бизнеса, государственных пошлинах и прочих аспектах начала и ведения предпринимательства в Эстонии представляют для консалтинговых компаний целевую группу, готовых к инвестициям и менее чувствительных к цене услуг клиентов. Можно предположить, что те консалтинговые компании, которые активно ищут клиентов за пределами своей страны и занимаются привлечением иностранных инвесторов, могут оказаться успешнее своих конкурентов, не занимающихся этой потенциальной нишей. Таким образом, последней гипотезой, требующей проверки, является:

«поиск клиентов за рубежом будет коррелировать с успехом организации».

Все выбранные факторы можно классифицировать по следующим категориям.

Таблица 1. Основные четыре категории факторов успеха организации.

Характеристика организации	Исследования
1. Помощь и руководство со стороны топ менеджеров	<i>Michael Beer, R. A. (1990)</i> <i>Young Jang, K. S. (1997)</i> <i>Appelbaum, Dr. Steven H. (2001)</i> <i>Smith (2002)</i>
2. Использование нескольких консультантов для решения проблем клиента	<i>C.H.Ford (1985)</i> <i>Allan P.O. Williams (1994)</i>
Компетенция консультантов	
3. Высокий профессионализм	<i>C.Strycker, S. (1932)</i> <i>Schaffer, Robert H. (2001)</i> <i>Chelliah & Dauglas (2011)</i>
4. Самостоятельность консультантов	
Метод консультации	
5. Участие и вовлеченность клиента в проекте	<i>Yoram Zeira, J. A. (1989)</i> <i>McLachin, Ron D. (1999)</i> <i>O'Driscoll and Eubanks (1993)</i> <i>Turner (1982)</i>
6. Использование различных методов консультации	<i>Eileen C.Shapiro, R. G. (1998)</i>
7. Консультация по интернету	
Маркетинг	

8. Использование Интернет-ресурса для маркетинга	<i>Miao-Que Lin, B. C. (2012)</i>
9. Поиск клиентов за границей	

Источник: Составлено автором

В число перечисленных факторов автором предложены на основе специфики Эстонского консультационного рынка те факторы, которые ранее не рассматривались в исследованиях зарубежных авторов. В число предложенных факторов входит: консультация по интернету, поиск клиентов за границей, использование интернет ресурса в качестве инструмента маркетинга.

Автору представляется интересным узнать мнение участвующих в опросе организаций касательно этих, ранее не используемых факторов.

2. ОБЪЕКТ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Объект исследования

Настоящее исследование было проведено среди различных консалтинговых компаний, основная сфера деятельности которых в Эстонском бизнес-реестре определена как «*управленческий консалтинг*». Критериями отбора фирм для проведения исследования явились:

- Представление компании в базе данных Инфорегистра.
- Уровень стабильности предприятия по оценке Инфорегистра не менее 100 пунктов, количество которых зависит от возраста, годового оборота и информации о задолженностях предприятия.
- Наличие у компании действующей веб-страницы.

Всего в исследовании согласились принять участие 31 компания, большинство из них предпочло сохранить анонимность при заполнении анкеты. Список компаний, которые согласились раскрыть имя компании: PW Partners AS, MISKI OÜ, Danteks OÜ, Ipb partners OÜ, BDO EESTI AS, KA & JA Consulting OÜ, OÜ Consultare, CH KONSULTATSIOONID OÜ, ADVISOR CONSULT OÜ, OÜ Head, Baltasar Consulting OÜ.

Наибольшее число компаний, согласившихся участвовать в исследовании, относится к малым и средним предприятиям, что косвенно указывает на то, что предприятия с малыми рабочими ресурсами представляют типичный сегмент в консалтинговом бизнес секторе (Рисунок 1).

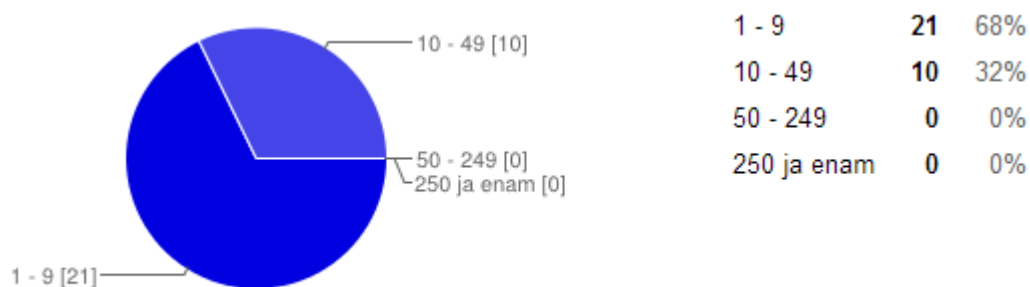


Рисунок 1. Количество работников в компаниях участвующих в исследовании

Источник: Составлено автором

Несмотря на небольшие размеры предприятий, чистая прибыль за 2012 год у половины фирм была больше 5 000 евро за год (Рисунок 2). Эти данные находят соответствие с информацией из statistika andmebaas и указывают на то, что сектор консалтинговых услуг имеет высокую долю прибыли на предприятие (Statistikaamet 2011).

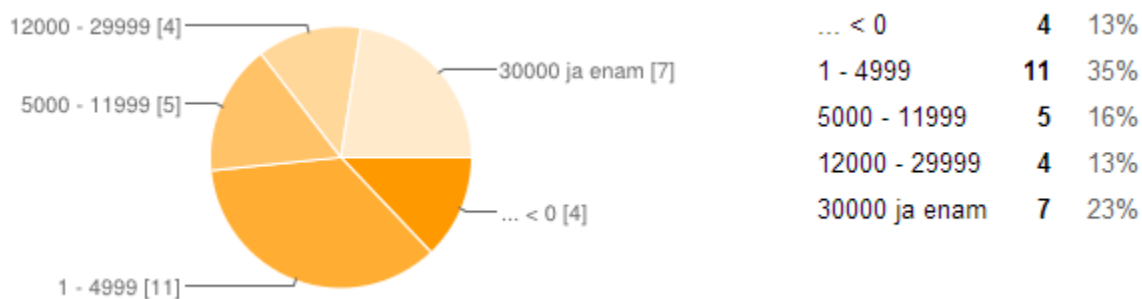


Рисунок 2. Чистая прибыль участвующих в исследовании фирм за 2012 г.

Источник: Составлено автором

Так же у большинства предприятий наблюдался рост чистой прибыли по сравнению с предыдущим отчетным годом. До пяти процентов роста у 12 предприятий от общего числа респондентов (Рисунок 3).

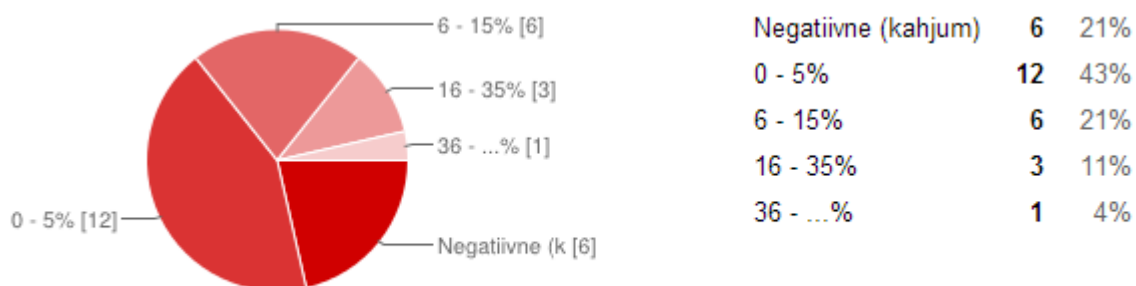


Рисунок 1. Прирост чистой прибыли в сравнении с 2011 г.

Источник: Составлено автором

2.2. Методы исследования

В данном разделе автор даст обзор методам анализа ключевых факторов успешности выбранных предприятий. Как следует из анализа литературы, для оценки влияния выбранных факторов на успех, в предыдущих исследованиях использовались методы глубокого интервью и опроса. Это наиболее часто встречающиеся методы исследования, поэтому автор остановился на выборе именно этих двух способах сбора и анализа данных.

2.2.1. Опрос

Как указывалось выше, в опросе приняло участие 31 консалтинговая компания, находящаяся в городе Таллинне и основной деятельностью которых, согласно данным Инфорегистра, является управленческий консалтинг. Все анкеты заполнены посредством электронной формы, размещенной через приложение “google docs”. Респонденты получали приглашения с просьбой заполнить анкету через электронную почту, указанной либо на официальной странице фирмы либо в базе данных Инфорегистра. В анкете предлагалось ответить на 17 вопросов, восемь из которых

относились к общим данным фирмы и девять относительно факторов успеха. Более детально можно ознакомиться с примером опросника в Приложении 3.

Для достижения цели исследования было так же необходимым оценить успех фирмы, что довольно сложно сделать только по одному показателю. Используя несколько показателей и методику схожую с оценкой успеха в Ägiräev (Ägiräev 2011), можно было привести показатели: чистой прибыли, оборота и количества заказов, в один интегрированный показатель «успеха» и расположить фирмы согласно этому показателю. Интегрирование показателей успешности осуществлялось по схеме приведённой в Таблице 2.

Таблица 2. Интегрирование показателей успешности

Чистая прибыль фирмы за 2012 год	
... < 0	0 баллов
0-4999	2 балла
5000-11999	4 балла
12000-29999	6 баллов
30000 < ...	8 баллов
Изменение чистой прибыли	
Убыток	0 баллов
0-5%	2 балла
6-15%	4 балла
16-35%	6 баллов
36%-...	8 баллов
Оборот фирмы за 2012 год	
0-9999	2 балла
10000-49999	4 балла
50000-14999	6 баллов
150000 и больше	8 баллов
Изменение оборота фирмы	
Уменьшение оборота	0 баллов
0-5%	2 балла
6-15%	4 балла
16-35%	6 баллов
36%-...	8 баллов

Источник: Составлено автором

После преобразования данных в единый показатель успеха, стало возможным оценить поведение каждого фактора при росте успешности предприятия. Для проведения корреляционного анализа использовалась программа SPSS Statistics.

Ограничением для данного метода является субъективность мнения руководителей относительно вопроса успеха, а так же степень осведомленности в сфере деятельности.

2.2.2. Метод углубленного интервью

Для проверки соответствия собранных данных в опросе и оценки понимания вопросов респондентами, было проведено два углубленных интервью с топ менеджерами компаний участвовавших в опросе. Составленные интервью позволили более углублённо изучить процесс оказания консультационных услуг, выявить новые факторы успеха, свойственные, по мнению менеджеров, Эстонским фирмам, а так же найти соответствия и различия между результатами опроса и углублённого интервью.

Первое интервью проведено с одной из самых крупных консалтинговых предприятий на Эстонском рынке. Некоторые факты о предприятии:

- Комиссионный доход: 1 104 531 евро
- Работников на предприятии: 41
- Офисы в Тарту и Таллинне

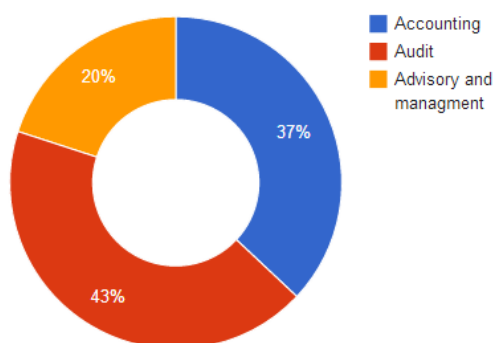


Рисунок 4. Доля услуг относительно оборота фирмы

Источник: BDO буклет. „Facts & figures at 30 September 2012”

Второе интервью проведено с малой компанией Advisory Consult, годовой оборот которой не превышает 30 000 евро в год. (Consult Advisory OÜ 2013)

Длительность интервью составляла 38 минут и 19 минут соответственно, оба интервью записаны на диктофон и впоследствии транскрибированы. На основе 11 вопросов были организованы категории. Их анализ помог автору сделать выводы по факторам успеха.

В данном методе главными источниками для анализа явились: интервью с консалтинговой организацией, финансовые отчеты компании и общая информация по предприятию.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА

3.1. Результаты опроса

Для последующего обсуждения результатов опроса и построения корреляционных плеяд использовалось следующее кодирование факторов.

Таблица 4. Кодирование факторов

Помощь и постоянное руководство со стороны топ менеджеров	1
Использование нескольких консультантов для решения проблемы клиента	2
Высокий профессионализм работников	3
Самостоятельность консультантов	4
Вовлеченность клиента и непосредственное участие в ходе работы	5
Использование различных методов консультации	6
Консультация по интернету (использование современных способов консультации)	7
Использование интернет ресурса в качестве маркетинга	8
Поиск новых клиентов за рубежом	9

Источник: Составлено автором

В опросе участвовало 21 малых и 10 средних предприятий. Высокие показатели в группе малых предприятий были у факторов под номерами: «Высокий профессионализм работников» (3), «Самостоятельность консультантов» (4) и «Вовлеченность клиента и непосредственное участие в ходе работы» (5). У средних предприятий, помимо выше перечисленных, высокие показатели были так же у факторов: «использование различных методов консультации» (6) и «Использование

интернет ресурса в качестве маркетинга» (8) равные 4,1 и 4,0 соответственно (приложение 1).

Чтобы понять точность среднего показателя, а так же различия индивидуальных значений, рассмотрим значение дисперсии трех факторов. (таблица 3)

Таблица 3. Дисперсия у трех факторов

Факторы	Малые предприятия	Средние предприятия	Общий итог
4. Самостоятельность консультантов	0,09	0,16	0,11
3. Высокий профессионализм работников	1,46	0,44	1,19
5. Вовлеченность клиента и непосредственное участие в ходе работы	1,52	1,36	1,48

Источник: Составлено автором

Согласно полученным данным по дисперсии (таблица 3) наименьший разброс ответов по факторам «вовлеченность клиента» и «высокий профессионализм работников», тем не менее, дисперсия у фактора «самостоятельность консультантов» остаётся на довольно низком уровне, что указывает на нормальный разброс ответов.

Корреляционный анализ показал, что наибольшая зависимость при росте успеха организации была у фактора: «Вовлеченность клиента и непосредственное участие в ходе работы» (5). Данный показатель был на уровне 0,436 (значимость на уровне 0,05). Зависимость была так же выявлена у факторов: «Использование нескольких консультантов в проекте» (2) на уровне 0,405; «Помощь со стороны топ менеджеров» (1) показал степень корреляции 0,376; и у «Самостоятельности консультантов» (4) 0,365. Исходя из полученных результатов, можно считать подтвержденными вторую и пятую гипотезы (приложение 2).

Таким образом гипотезы один, три, четыре, шесть, семь, восемь и девять не нашли своё подтверждение. Значение корреляции слишком мало, чтобы утверждать о статистической значимости этих факторов на рост успешности фирмы. С другой стороны, игнорировать их совсем нельзя, поскольку слабая зависимость наблюдается (в пределах от 0,2 до 0,4 единиц)

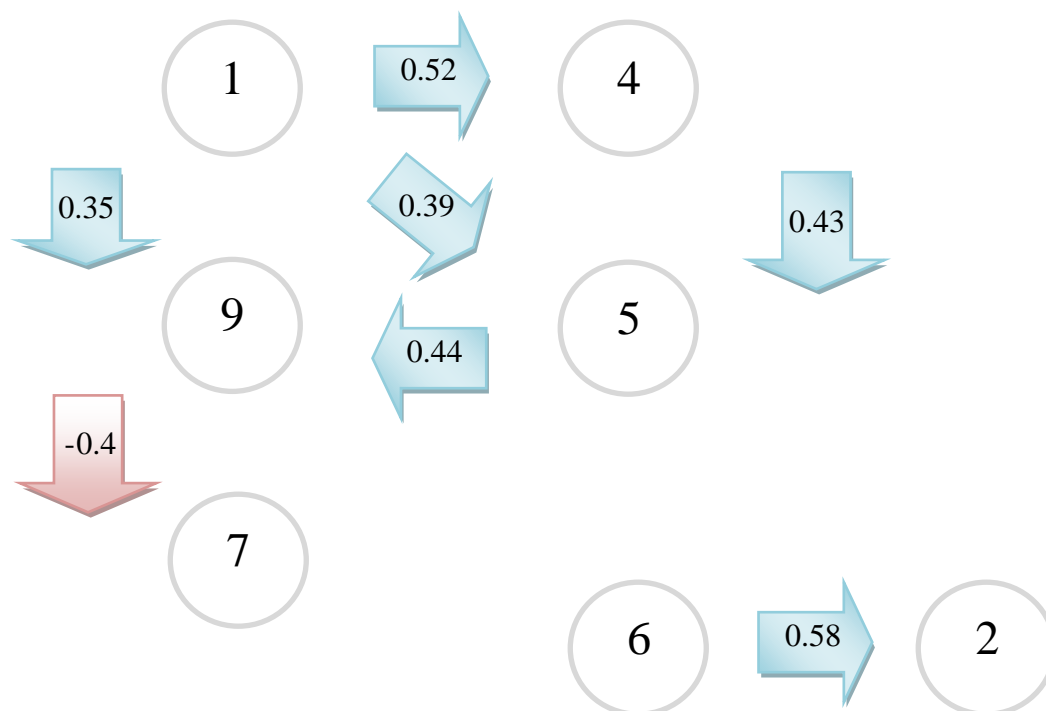
Так же не смотря на то, что не подтвердилась четвертая гипотеза, можно заметить что между «Помощь и руководство со стороны топ менеджеров» и «Для решения проблемы используется несколько консультантов» негативная корреляция,

равная -0,15. Чем больше консультанты прибегают к помощи руководства, тем меньше они нуждаются в разделении проекта и работе с другими консультантами.

Исходя из приложения 3, компетенция консультантов является важной для консалтинговой компании. Зависимость между двумя факторами самостоятельности и профессионализма консультантов равна 0,25 единицы (Таблица 11). Полученный результат находится в соответствии с результатами предыдущих исследований, в которых отмечалось важность высокой компетентности консультантов.

3.2. Корреляционные плеяды между факторами

Несмотря на выявленные парные взаимосвязи между успехом фирмы и определенными характеристиками, на деятельность фирмы влияет целая совокупность взаимосвязанных факторов. Для их анализа и выявления группы качеств использовался метод корреляционных плеяд.



Учитывались только те связи, величина которых превышала 0,3 единицы, с коэффициентом значимости 0,01.

Рисунок 5. Корреляционная плеяда факторов успеха.

Источник: Составлено автором

Согласно рисунку 5. Существует тесная последовательная взаимосвязь между четырьмя факторами первым, четвертым, пятым и девятым. Зависимость между первым и пятым факторами может быть обусловлена наличием в выборке исследования средних фирм, где проектом заняты несколько консультантов и предполагается их самостоятельная работа, но и в то же время присутствует постоянная подотчетность высшему руководству. Данный блок характеризует процесс работы с клиентом, где важно, чтобы были вовлечены все подразделения, в том числе и сам клиент. По данной причине все эти факторы взаимосвязаны, если консультационное предприятие делает акцент на помощи в работе над проектом, то растёт вероятность того, что так же будет в большей степени вовлечен в работу и клиент. Вовлеченность клиента, руководство и помощь со стороны начальства заставляют консультантов тратить больше усилий, чтобы успешно завершить проект, что в конечном итоге может повлиять на их самостоятельность.

Отдельной группой выделена взаимосвязь ключевых факторов шесть и два. Их показатель корреляции самый высокий среди других и может указывать на то, что в консультационной работе важен многогранный подход к выполнению проекта, используя различные методы консультации, а так же несколько работников.

3.3. Результаты интервью

Целью интервью было узнать, какие факторы на взгляд топ менеджера являются самыми главными для успешной деятельности компании, а так же найти соответствия с проведённым ранее опросом среди консалтинговых фирм. Для анализа были использованы категории: маркетинг, использование интернет ресурса, компетенция консультантов и метод консультации.

Аспекты маркетинга

Первая категория, затрагивающая аспекты рекламы и поиска клиентов, указала на совершенно иные источники получения клиентов для крупных фирм. Крупные и успешные компании больше участвуют в конкурсах на получение различных грантов. Малые фирмы находят клиентов в основном по совету знакомых.

Таблица 5. Сравнение методов поиска клиентов для малой и средней компаний

Категория	Первое интервью	Второе интервью
Поиск клиентов	<p><i>«Обычно клиенты самостоятельно обращаются к нам за аудиторскими услугами, это немного схоже с выбором семейного врача. Или же более крупные компании делают конкурсы и приглашают консалтинговых фирмы участвовать в нём, оповещение делается письменно или устно, и если выиграешь данный конкурс...»</i></p>	<p><i>«..на первых этапах через знакомых. По работе приходило 100-тни разных электронных писем, многие из них с просьбами о помощи или оказании консультации, так и получилось, что по тем вопросам, которым я действительно мог помочь, оказывал консультацию».</i></p>

Источник: Составлено автором

Клиенты часто обращаются с проблемой самостоятельно, но обслуживается далеко не каждый клиент. Фирма занимается изучением его проблемы, уделяет особое внимание тому, чтобы не возникло непредвиденных конфликтов в будущем. В конечном итоге, далеко не каждая обратившаяся за помощью фирма, в будущем становится клиентом.

Несмотря на то, что в отношении консалтинговой фирмы кажется естественным поиск клиентов за границей, в действительности же, профессиональные компании специализируются в основном на местном Эстонском рынке.

«по условиям договора BDO, наш рынок ограничен. И это означает как бы то, что в основном отвечаем за Эстонский рынок и здесь предлагаем услуги, но теоритически можно выйти за пределы нашего региона, если клиент этого очень сильно хочет...» (Интервью 1, приложение 4)

«...в общем, это касается Эстонии, либо налогообложения, либо создания предприятия или например подачи декларации по налогу с оборота...» (Интервью 1, приложение 4)

Агрессивный маркетинг в консультационной сфере не используется. Как малые, так и средние фирмы придерживаются консервативной политики в отношении рекламы и поиска клиентов.

Таблица 6. Сравнение аспектов маркетинга для малой и средней компаний.

Категория	Первое интервью	Второе интервью
Маркетинг	<i>«...массовых рассылок, где либо в интернете не используется, но если ты спрашиваешь про каналы, то большинство клиентов находим из Инфорегистра, анализируем их, подходит ли он вообще нам, не возникает ли конфликт интересов...»</i>	<i>«Консультационные услуги это не телевизор, который можно пойти рекламировать на каком либо интернет сайте. Здесь больше зависит от самой фирмы, необходимо заниматься постоянным поиском и анализом фирм, делать предложения, встречаться и разговаривать».</i>

Источник: Составлено автором

Использование интернет ресурса

Что касается интернет ресурса компании, то он работает больше как визитная карточка фирмы. Для клиентов он важен как источник первичной, ознакомительной информации и быстрого получения нужных контактов. Для консалтинговых компаний веб-страница предприятия – это не источник получения новых клиентов, а скорее составляющая часть корпоративного стиля компании.

Таблица 7. Сравнение значимости использования интернет ресурса.

Категория	Первое интервью	Второе интервью
Использование интернет ресурса	<i>«...Если вдаваться в подробности, то данный сайт не предназначен для привлечения клиентов, одна вещь, которую я уже упомянул это, чтобы у клиента была возможность найти страничку BDO Эстония, по запросу клиент должен, куда-либо попасть, какая либо картинка должна появиться»</i>	<i>«Интернет сайт, я бы не сказал, что он является источником новых клиентов или что я на него как то рассчитываю, нет, скорее он как визитная карточка, конечно, создавался он изначально именно с целью получения аудитории, но спустившись с небес стало понятно, что посещаемость сайта оставляет желать лучшего».</i>

Источник: Составлено автором

Более значительную роль веб-страница играет в привлечении рабочей силы. В особенности, при поиске новых молодых кадров, поскольку они более активны в использовании интернет пространства. Использование веб страницы направлено, так же, на поиск практикантов, как помощников и потенциальных работников, что безусловно, выгодно консультационной фирме.

Компетенция консультантов

Профессионализм консультантов, как фактор успеха, отмечался несколько раз в обоих интервью. Для участников интервью было важно наличие специалиста узкого плана, имеющего сертификат и опыт работы в сфере аудиторских, бухгалтерских или управленческих услуг. Таких специалистов у фирмы может быть несколько.

Владение несколькими языками так же относится к профессионализму консультантов. Доля русско- и англоязычных клиентов в консалтинговой сфере может быть очень высокой, до 50% от всей клиентской базы. Поэтому, обязательным требованием к специалистам является не только наличие умений и сертификата, но и владение как минимум двумя языками.

Таблица 8. Сравнение необходимых навыков у консультантов.

Категория	Первое интервью	Второе интервью
Профессионализм консультантов	<i>«Эти вопросы естественны, ты ищешь людей с очень специфичными умениями, у него должна быть аудиторская лицензия, так же работник должен владеть русским, эстонским языками, чтобы мог хорошо понимать и разговаривать с клиентами».</i>	<i>«В принципе ранее сказанное означает, что необходимо владеть несколькими языками...»</i>
Профессионализм как ключевой фактор успеха, по мнению участников интервью	<i>«...такие типы фирм называются профессиональные консалтинговые фирмы. Professional service firm. По поводу данных фирм в шутку говорят, что самое ценное имущество это люди, и так оно и есть, с одной стороны клиенты, с другой твои работники...»</i>	<i>«я выделю профессионализм, (.) профессионализм в действиях, подготовке и планировании проекта и своего рабочего времени, именно благодаря этому качеству мне удаётся договариваться с клиентами обо всех условиях...»</i>

Источник: Составлено автором

На вопрос о критериях успеха, которые руководитель мог бы выделить на своё усмотрение, оба участника интервью отметили профессионализм консультантов.

Успешная деятельность больше зависит от того, как распределить имеющиеся ресурсы между проектами. Отмечается, что почти в каждом крупном проекте необходим какой-либо специалист, владеющий определенной сферой знаний, либо специалист знающий второй язык. И главная задача компании не просто разделить проект между командой или несколькими консультантами, а подобрать людей с достаточной компетенцией, чтобы закрыть некоторые недостатки кадров.

«Рассматривается, в действительности есть ли у данного предприятия специалисты данного типа – нет. Может нужно кого-либо нанять извне, держать всех специалистов в одной компании невозможно, в Эстонии вообще не подразумевается, что есть достаточное количество специалистов для определённых проектов. Вот например, у BDO есть свой банк и банковский специалист. Но содержание данного специалиста дорогое удовольствие, поскольку нужно владение банковским законодательством и так же быть в курсе всех событий и изменений, и возможно иметь такого специалиста вообще не выгодно и не рационально.» (Интервью 1, приложение 4)

Порядок действий при ведении проекта, а так же метод консультации в фирме достаточно регламентированы. Осуществление проекта происходит по этапам и с периодичным контролем на каждом этапе со стороны руководства либо других специалистов, незадействованных в проекте. Способ контроля постоянен и эффективен в обнаружении неточностей и допущенных ошибок.

«...другой вопрос, я здесь как независимый партнер, кто в конечном итоге проверяет проект, может ли вообще данная вещь выйти от лица фирмы. Так же нас проверяют посредством сети, чтобы убедиться, что мы следуем правилам BDO, проверка происходит регулярно, три раза за год. В этом смысле контроля достаточно много, но данная система не гарантирует 100% исхода. Может быть, где-то данные занесены неверно, допущена какая-либо неточность, но по меньшей мере данные системы должны обнаружить ошибки относительно быстро. Методика у нас относительно точно регламентирована» (Интервью 1, приложение 4).

Касательно современных методов консультации, например, использование интернета, то он является важным аспектом в повседневной деятельности компании. Использование различного рода программного обеспечения для связи с клиентами упрощает ведение проекта, экономит время и деньги. При общении с руководством компаний было отмечено, что клиенты сами часто спрашивают о возможности проведения семинара, встречи или консультации по интернету, чтобы сэкономить время. Поэтому использование современного программного обеспечения и консультация по интернету является важным инструментом в работе фирмы и используется уже несколько лет.

«...были и такие случаи, что первый контакт происходил по skype. Это наиболее эффективный, удобный и дешевый метод связи с клиентом. Связаться можно сидя в офисе или дома, фактически в любое время суток, так же можно видеть клиента при помощи видео конференции и зачастую совершенно бесплатно. Некоторые телефонные звонки приходят мне через skype, в этом смысле очень удобно» (Интервью 2, приложение 5).

3.3.1. Выводы по интервью

В результате сравнения двух интервью оказалось, что как малые, так и средние предприятия придерживаются консервативных взглядов в отношении поиска клиентов и агрессивного маркетинга на медиа-ресурсах. По мнению участников интервью, консультационные услуги относятся к разряду деятельности, которую сложно рекламировать через общедоступные каналы. Более значимую роль для консалтинговых фирм играет самостоятельный поиск и анализ фирм, которые нуждаются в помощи по вопросам управленческого консалтинга. Так же за счет профессиональных консультантов, владеющих несколькими языками, продуманного корпоративного стиля и истории успешности предыдущих проектов, политики компании и подходу к клиенту создаётся общий имидж профессиональной, компетентной и успешной фирмы, которая способна оказать необходимую помощь в решении проблем клиентов. Консультационная фирма владеющая перечисленными качествами обычно не испытывает нужды в проведении рекламных компаний и агрессивном поиске клиентов.

Согласно полученным ответам относительно интернет сайта можно сделать вывод, что веб страница не влияет на успех организации и цель её создания заключается в формировании корпоративного стиля компании и в возможности привлечь новых консультантов или практикантов. С другой стороны пассивное использование интернет ресурса не говорит о том, что фирма не использует современные каналы для оказания консультации. В ходе интервью было выяснено, что малые и средние компании активно используют современные приложения и электронные каналы для передачи данных и связи с клиентом.

О факторах успеха, которые руководители компаний считают наиболее важными, было отмечено следующее: во-первых, руководитель консультационной фирмы должен уметь верно распределять имеющиеся ресурсы, вовремя предугадывать изменения на рынке труда, в соответствии с этим подбирать штат работников, во вторых, иметь компетентных консультантов, которые владеют необходимой информацией для оказания консультационной услуги и в третьих, постоянно следить за деятельностью конкурентов.

3.4. Анализ результатов

Целью данного исследования было определение факторов, которые наиболее сильно влияют на успех консалтинговой фирмы. На основе полученных результатов опроса и интервью можно утверждать, что самыми влиятельными оказались следующие факторы: «вовлеченность клиента в проекте», «самостоятельность консультантов», «использование нескольких консультантов в проекте» и «поддержка со стороны топ менеджеров».

Так же на основе корреляционной плеяды была выявлена группа взаимосвязанных качеств, которые характеризовали повседневный процесс работы консалтинговой фирмы и имели высокую степень корреляции друг с другом. Принимая во внимания данный факт, можно сделать вывод, что консалтинговая фирма, сделав акцент на одном из факторов, может положительно повлиять на серию других качеств. В частности можно допустить, что при активной помощи со стороны руководства фирмы будет расти и вовлеченность клиента в проекте, а также самостоятельность консультанта в выполнении поставленных задач.

Средние показатели оказались самыми высокими у характеристик перечисленных выше, независимо от величины компании, будь то малая или средняя фирма. Чтобы, по крайней мере, быть конкурентоспособной, фирме необходимо иметь специалистов в различных областях. Об этом свидетельствуют прошлые исследования и публикации, доказывающее, что специализация и профессионализм консультантов является неотъемлемой частью данной сферы. (C.Strycker 1932)

Тесное взаимодействие консалтинговой фирмы и клиента способствует успешному завершению проекта. Чем выше наблюдается сотрудничество между

заказчиком и фирмой, оказывающей услуги, тем выше показатель успеха. Степень корреляции 0,44 указывает на то, что данный фактор имеет весомое значение и крупные консалтинговые фирмы, в случае аудиторских или бухгалтерских услуг, плотно взаимодействуют с клиентом. О сильной зависимости между вовлеченности клиента в проекте и успехом предприятия говорилось так же в исследовании (Jang, Lee и Suh 1997), где коэффициент корреляции был на уровне 0,56 единиц. Высокий показатель корреляции может быть обусловлен более глубоким исследованием и более широкой выборкой, равной 140 предприятиям.

Не подтвердились шестая, седьмая и восьмая гипотезы. В случае шестой гипотезы, **«Использование различных методов консультации»**, было упомянуто в интервью, что метод консультации и контроля от проекта к проекту мало изменяется. Это позволяет уменьшить количество неточностей и ошибок в проекте, а так же выработать стабильную систему работы.

«Методика у нас относительно точно регламентирована» (Интервью 1, приложение 4).

«Консультация по интернету», хотя и не подтвердилась гипотеза о том, что с ростом успеха будет увеличиваться использование современных каналов, можно отметить, что в отсутствии возможности связи или проведения конференции в интернет пространстве, клиент может остаться недовольным работой консультационной фирмы.

«...в течение работы, если возникает вопросы всегда можно позвонить по телефону или связаться по skype, так же и промежуточные отчеты предоставляю в основном по skype и e-mail» (Интервью 2, приложение 5).

Предположение о том, что Интернет-ресурс как средство маркетинга для фирмы может оказаться весовым фактором успеха так же не нашло своё подтверждение. В средних фирмах веб-страница используется в качестве визитной карточки или информационного буклета для клиента, в целях ознакомления с интересующими данными, касательно оказываемых услуг. Посредством веб-страницы, может осуществляется поиск рабочей силы, однако он не направлен на поиск новых клиентов. Для малых предприятий среднее арифметическое восьмого фактора было на уровне 3,1 единиц (приложение 1), что в сравнении с другими факторами является один из самых малых показателей. В консультационной сфере деятельности большую роль играют консультанты, и на создание веб страницы, а так же использование её в качестве

средства рекламы выделяется меньше средств и времени. Поэтому наличие веб-страницы так же относится к разряду обязательных факторов, которые непосредственно не ведут к успеху и не влияют на него, но создают общее впечатление о фирме и хороший корпоративный стиль.

Вторая гипотеза об использовании нескольких консультантов оправдалась. Вызвано это так же тем, что в средних фирмах является очевидным критерием использование нескольких кадров, в особенности, когда дело касается сложного и масштабного проекта. Его успех, было отмечено так же в интервью, больше зависит от верного распределения имеющихся трудовых ресурсов.

Предложенные автором факторы в том числе **«Поиск клиентов за границей»** не выявили наличия сильной зависимости с успехом организации. В интервью было упомянуто, что средние предприятия более ориентированы на крупные проекты, относящиеся к одной сети, концентрируются на обслуживание местного рынка и доля иностранных клиентов от общей базы сравнительно мала. Принадлежность к международной организации распределяет клиентов согласно регионам, консалтинговые фирмы вынуждены обслуживать местный рынок и зарубежных клиентов перенаправлять в соответствующие филиалы. В случае малых предприятий данный фактор может иметь немного большее значение, степень корреляции 0,29 единиц обусловлен за счет малых организаций. Об этом также свидетельствуют факты из интервью.

«...я не работаю почти с местными фирмами, может за эти 5 лет и было несколько, но это были краткосрочные проекты. Преимущественно все мои клиенты это иностранные компании, которые хотят открыть филиал в Эстонии или России и нуждаются в помощи организации бизнеса с учетом особенностей локального рынка, законодательной базы, конкурентов и поставщиков» (Интервью 2, приложение 5).

С другой стороны связь слишком слабая, чтобы утверждать о влиянии этого фактора на успех организации.

Как следует из интервью, наличие других факторов имеет более весомое значение для успеха организации. Во-первых, умение прогнозировать, предугадывать то, какие услуги будут востребованы в ближайшем будущем, а так же какие условия будут на рынке труда имеет немаловажное значение для организации. В соответствии с данными прогнозами необходимо формировать портфель клиентов и подбирать кадры.

«Это гипотетическое видение, ты должен быть к этому готов, что если вдруг в Эстонии снова настанет Шведское время, это так же показывает то, что у нас нет ни одного человека, кто владел бы шведским языком. И если мы действительно прогнозируем, что придёт такое время через пять лет, то сегодня мы должны быть уже подготовленными к тому, чтобы у нас были консультанты, которые владели бы этим языком. Такой пример может быть и с Россией. Это больше говорит о том, во что ты горазд верить, если придётся оказывать услуги на русском языке, то в соответствии с этим формируешь и свой портфель. Ты пытаешься создать уникальную стратегию, чтобы предприятие было способно быстро реагировать на изменения окружающей среды» (Интервью 1, приложение 4).

Для малых фирм возможность достижения успеха сильно зависит от предлагаемой ими цены. По мнению участника интервью, малым фирмам остаётся только 20% рынка консультационных услуг, высокая конкуренция в этой сфере заставляет ориентироваться только на уровень цены. Для средних и крупных фирм основным критерием является узкая специализация и возможность конкурировать не за счет цены, а за счет качества предлагаемых услуг. Так же принадлежность к международной сети позволяет, следуя правилам и предписаниям, получить уже наработанную базу клиентов.

«В Эстонии в общем смысле два типа фирм, остальные же остаются где то между ними в середине» (Интервью 1, приложение 4)

«Это означает, в действительности то, что 150 предприятий делят 20% долю рынка. Другие десять делят его оставшуюся 80 % часть. Малые фирмы пытаются запрыгнуть в число больших, но их возможности более чем скромны» (Интервью 1, приложение 4).

«Или упадёшь туда к малым предприятиям, где 150 фирм, и все одинаковые. Основной критерий здесь низкая цена. Вопрос только в том, какие ты сможешь найти уловки, чтобы быть лидером в отношении цены и только тогда можно быть успешнее других» (Интервью 1, приложение 4).

«Если потенциальный клиент это средняя фирма, чьи финансовые возможности существенно ограничены ровно так же, как и сроки выполнения работы, то выбирать крупные компании они себе позволить не могут. Поэтому

приходится идти на компромисс, искать малые компании, которые в состоянии проделать необходимую работу» (Интервью 2, приложение 5).

Принимая во внимание все полученные результаты качественного и количественного исследований, можно составить следующее обобщение для малых и средних фирм, участвовавших в опросе и интервью.

Основными критериями успеха для малых организаций являются:

- Самостоятельность консультантов
- Вовлеченность клиента в проекте. Ранее фактор был также исследован авторами (Yoram Zeira 1989), (McLachin 1999), (O'Driscoll and Eubanks 1993)
- Помощь и руководство со стороны топ менеджеров. Зависимость подтверждена также исследованиями (Michael Beer 1990), (Jang, Lee и Suh 1997), (Appelbaum 2001)
- Поиск клиентов за границей. Вывод сделан на основе интервью с малой организацией.
- Низкая цена относительно других конкурентов на рынке.
- Умение предугадывать изменения на рынке

Для средних предприятий основными факторами успеха явились:

- Принадлежность к международной консалтинговой сети. Фактор получен на основе данных из первого интервью.
- Профессионализм и самостоятельность консультантов. Ранее исследовалось в статьях (C.Strycker 1932), (Schaffer, Advice to internal and external consultants: expand you client's capacity to your help 2001)
- Узкая специализация, предложение уникальных услуг.
- Вовлеченность клиента в проекте. Ранее фактор был исследован авторами (Yoram Zeira 1989), (McLachin 1999), (O'Driscoll and Eubanks 1993)

Факторы, влияние которых на успех в ходе опроса не выявлено, но отмечалось в интервью для малых и средних фирм.

- Наличие интернет ресурса
- Возможность использования современных (альтернативных) каналов консультации. Консультация по интернету

3.5. Практическое применение результатов исследования

Одной из возможностей применения результатов данного исследования могла бы быть рекомендация фирмам по созданию своей интерактивной веб-страницы с информацией максимально интересующей, как частных, так и юридических лиц. Наличие электронной страницы в ходе исследования не выявило прямой связи с успехом организации, тем не менее, в интервью подчеркивалось её важность в поиске и вербовке персонала, а так же в создание общего корпоративного стиля и формирования репутации компании. Возможно, новым направлением могла бы стать консультация по интернету, оказания помощи по финансовым, налоговым, наследственным вопросам, в создание нового предприятия на территории Эстонии и помощь в открытии юридических счетов.

Самым популярным источником информации на сегодняшний день является интернет. Он является неотъемлемым элементом в повседневной жизни, поэтому наличие нужной и достоверной информации на электронном сайте для консультационного проекта или предприятия может сыграть положительную роль, в формировании репутации и дальнейшего развития компании.

Путь развития начинающей консалтинговой фирмы может начинаться с электронной страницы, где должны быть представлены в свободном доступе материалы на различные темы, одним из примеров может послужить информация о процедуре получения жилищного кредита или, например, сравнение выгоды кредитных карт, или предлагаемые коммерческими банками условия кредитов на Эстонском рынке. Важная информация, распространяемая в свободном доступе, является наиболее ценной в поисковых запросах и по ключевым словам в поисковые системы распределяются источники, в соответствии с рейтингом сайтов, а так же, по соответствию информации на сайте и данными введенными в поисковой запрос. Соответственно, при наличии порядка 50 различных полезных статей в поисковой системе можно добиться лидирующих позиций, обогнав более крупные и успешные консалтинговые организации по количеству новых обращений от клиентов. Подтверждает данное предположение так же тот факт, что в ходе исследования было выявлено, что обычно консалтинговые компании не делают акцент на электронном

сайте, не работают с ним оперативно, а создают его лишь с целью информативного характера и придания общего корпоративного стиля.

Поскольку самым важным фактором в успехе консалтинговой организации является компетентность консультантов, то для реализации описанного проекта необходимо, по меньшей мере двое профессиональных консультантов. Задача работников заключается в написании различного рода статей, содержащих информацию, которую трудно обычно получить в свободном доступе, либо на бесплатной основе. Чем ценнее будет информация, тем выше рейтинг и популярность сайта, а значит и его посещаемость. Материал может быть представлен в следующем виде:

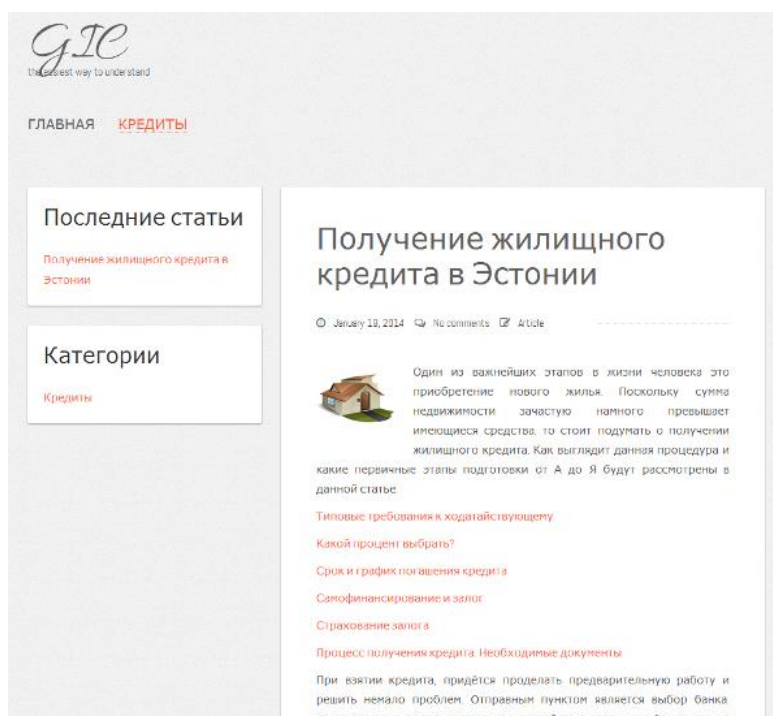


Рисунок 6. Пример предоставления материала.

Источник: Сайт создан автором.

Привлекательность проекта заключается в малых расходах на первоначальном этапе развития компании, поскольку расходы будут связаны в основном с поддержанием сайта. Согласно так же результатам интервью, малые фирмы конкурируют за счет малой цены, их успех зависит от ценообразования предлагаемых услуг.

«Или упадёшь туда к малым предприятиям, где 150 фирм, и все одинаковые. Основной критерий здесь низкая цена. Вопрос только в том, какие ты сможешь найти уловки, чтобы быть лидером в отношении цены и только тогда можно быть успешнее других» (Интервью 1, приложение 4).

Принимая во внимание тот факт, что консультация является бесплатной, новая фирма может добиться лидирующих позиций по запросам в поисковых системах.

Коммерческий интерес консалтинговой компании от описанной деятельности заключался бы в получении доходов от рекламы. На практике, посещаемость сайта равная 500-1000 уникальным пользователям в день может приносить около 200-300 евро в месяц, используя только систему google adsense, не говоря о других маркетинговых каналах. Необходимо учитывать, что данные доходы относятся к постоянным и с ростом количества полезных материалов и статей они увеличиваются. Система монетизации google adsense позволяет максимально обеспечить переход по указанной ссылке. За каждый вышеописанный переход система оплачивает установленную комиссию, размер которой зависит от рейтинга, популярности и возраста сайта.

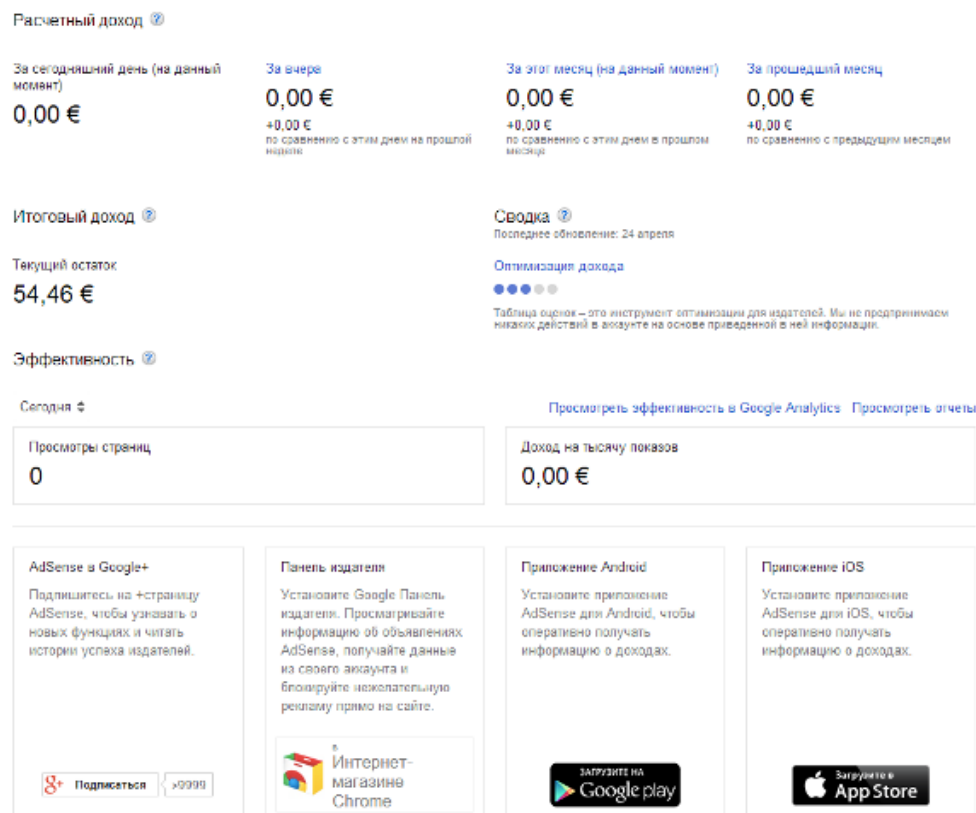


Рисунок 7. Система google adsense. Расчёт переходов посетителей.

Источник: Доходы автора из системы google adsense

Приведённый пример является одной из многих возможностей для получения доходов от использования альтернативных каналов в консалтинге. Существует ряд других систем, а так же работа с партнерскими сайтами, которые будут согласны за установленную месячную комиссию размещать рекламу на данном ресурсе. Неоспоримым плюсом содержания такого сайта это так же рост популярности и известности компании, посетители могут напрямую обратиться за помощью в оказании консультации по какой либо вопросу. Также можно учитывать и последующие этапы развития ресурса, как оказания консультации непосредственно с сайта путём связи через skype или собственные системы коммуникации. Важным дополнением является также факт, что консультационные фирмы перешли на использование современных каналов для передачи данных или оказания быстрой консультации, это косвенно указывает на будущий тренд развития консультационных услуг и переход к электронным методам консультации.

«...в течение работы, если возникает вопросы всегда можно позвонить по телефону или связаться по skype, так же и промежуточные отчеты предоставляю в основном по skype и e-mail» (Интервью 2, приложение 5).

«...были и такие случаи, что первый контакт происходил по skype. Это наиболее эффективный, удобный и дешевый метод связи с клиентом. Связаться можно сидя в офисе или дома, фактически в любое время суток, так же можно видеть клиента при помощи видео конференции и зачастую совершенно бесплатно. Некоторые телефонные звонки приходят мне через skype, в этом смысле очень удобно» (Интервью 2, приложение 5).

Сходя из опыта многих других консультационных компаний, занятых в различных сферах деятельности, дистанционное обучение и консультация стремительно набирает популярность.

«Современные системы дистанционного обучения открывают новые возможности для бизнес-консалтинга. Меньше чем за полгода после внедрения платформы JoomlaLMS авторский веб-курс компании прошли 3500 тысячи человек» (Высоцкий консалтинг 2014, 1)

Данный пример является один из немногих, доказывающий, что в сфере консультационных услуг есть возможность развития новых интернет платформ.

Подводя итог, можно сказать, что в консалтинговом секторе на данный момент не существует компаний, предоставляющие на своих интернет сайтах информацию в свободном доступе, также интернет ресурс используется больше в качестве визитной карточки организации. Поэтому автор данного исследования видит свободную нишу для создания новой компании, не требующей серьезных финансовых инвестиций и позволяющей уже через полгода приносить стабильный доход, который увеличивается пропорционально росту популярности сайта.

ВЫВОД

За основу исследования были приняты девять факторов и их влияние на успех консалтинговой организации. В ходе работы были найдены наличие связей у двух факторов из девяти, в их число входит: «использование нескольких консультантов» и «вовлеченность клиента» в проекте. Так же стоит отметить, что у трех факторов «самостоятельность консультантов», «помощь и руководство со стороны топ менеджеров» и «использование нескольких консультационных методов» уровень корреляции был выше 0,3 единиц, что свидетельствует о слабой зависимости. Результаты интервью указали так же, что для роста успешности предприятия немаловажную роль играют умение предугадывать изменения на рынке, принадлежность к международной сети, специализация в предоставлении уникальных услуг. Таким образом, составитель работы пришёл к выводу, что данные факторы предоставляют возможность консалтинговым фирмам быть более успешными по сравнению с конкурентами.

Согласно анализу предыдущих исследований полученные результаты настоящей работы находятся в соответствии с теми результатами, которые были получены иностранными исследованиями, что, вероятно, говорит об универсальности некоторых ключевых факторов успеха. Несмотря на их универсальность нельзя однозначно утверждать, что наличие одного фактора принесёт успех организации. Проведённый корреляционный анализ данного исследования показал, что существует последовательная зависимость между несколькими факторами. Путём воздействия на несколько факторов одновременно консалтинговая компания получит более успешный результат проекта. Из чего можно сделать вывод, что не только универсальность факторов играет значимую роль для достижения успеха, но и так же зависимость между другими факторами и воздействие на целую группу зависимых факторов.

По результатам исследования некоторые из предложенных автором факторов выявили слабую зависимость с успехом консалтинговой компании. К их числу относятся использования Интернет-ресурса. Автор видит потенциальную

возможность для открытия новой ниши в сфере предложения консалтинговых услуг, путем открытия уникального консультационного сайта. Данный пример практического применения результатов исследования может быть полезен для малых фирм в ведении ежедневной деятельности и достижении эффективности в работе над проектами.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

- Addenda OÜ. *Veebiseminar - Nõuded arvele ja tehingute tõendamise probleemid*. 2014.
<http://www.addenda.ee/veebiseminar-nouuded-arvele-ja-tehingute-toendamise-probleemid>.
- Appelbaum, Dr. Steven H. «Critical Success Factors in the Client-Consulting Relationship.» 2001: 3.
- Äripäev. «Eesti edukamate ettevõtete TOP.» 2011.
- C.H.Ford. «Developing a Successful Client-Consulting Relationship.» *Clients & Consultants: "Meeting and Exceeding Expectations"* (Gulf Publishing Company), 1985.
- C.Strycker, Steven. *Principles and practices of professional consulting*. 1932.
- Chelliah, John, и Davis Douglas. «What Clients Really Want from Management Consultants: Evidence from Australia.» *University of Technology of Sydney*, 2011: 2.
- Consult Advisory OÜ. «Aasta aruanne.» Tallinn, 2013.
- Eileen C.Shapiro, Robert G. Eccles, Trina L. Soske. «Consulting: Has the solution become part of the problem.» *Sloan; Management review*, 1998.
- Hinshaw, Michael. *A survey of key success factors in financial services marketing and brand management*. California: Strategic Brand and Marketing Consultants, 2005.
- Jang, Young, Jinjoo Lee, и Kunsoo Suh. «Empirical study of management consulting.» *Asia Pacific Journal of Management*, 1997.
- McLachin, Ron D. «Factors for consulting engagement success.» 1999: 2-3.
- Miao-Que Lin, Bruce C. Y. Lee. «The Influence of Website Environment On Brand Loyalty: Brand Trust And Brand Affect As Mediators.» *International Journal of Electronic Business Management*, 2012.
- Michael Beer, Russell A. Eisenstat, Bert Spector. «Why Change Programs Don't Produce Change.» *Harvard Business Review*, 1990: 11.
- O'Driscoll and Eubanks. «Behavioral Competencies, Goal Setting, and OD Practitioner Effectiveness.» *Group & Organization Management*, 1993: 308-327.

- Research Center on Management and Human Resource Management, University of Pécs.
Survey of the European Management Consultancy. Pecs: FEACO, 2011, 3-25.
- Schaffer, Robert H. «Advice to internal and external consultants: expand your client's capacity to your help.» 2001.
- Schaffer, Robert H. «High Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Leverage Rapid Results Into Long-Term Gains.» *CA: Jossey Bass*, 1997: 158.
- Smith, Martin E. «What client employees say about consultants?» *Leadership & Organization Development Journal*, 2002: 95-101.
- Statistikaamet, Eesti. *Ettevõtete tulud, kulud, kasum (EMTAK 2008)*. 2011.
- Turner, Arthur. «Consulting is more than giving advice.» *Harvard Business Review*, 1982: 120.
- Williams, Allan P.O., и Sally Woodward. *The Competitive Consultant: A Client-Oriented Approach for Achieving Superior Performance*. London: The Macmillan Press Ltd., 1994.
- Yoram Zeira, Joyce Avedisian. «Organizational Planned Change: Assessing the Chances for Success.» *Organisational Dynamics*, 1989: 32-44.
- Высоцкий консалтинг. *Дистанционное обучение в консалтинге: использование СДО на примере крупной консалтинговой компании*. 2014. <http://elearningsoft.ru/blog/90-distantionnoe-obuchenie-v-konsaltinge>.

RESÜMEE

KONSULTEERIVATE ETTEVÕTETE EDUTEGURID EESTI TURUL

Grigori ilkevits

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on anda ülevaade Eestis konsulteerivate ettevõtete eduteguritest, määrata peamised seosed ettevõtete iseloomustuste vahel, analüüsida saadud intervjuude ja küsitluse tulemusi ning tuua välja praktilise töö tulemuste kasutamist. Tähelepanu all oli 31 konsulteeritavat ettevõtet, mille tegevusvaldkond Inforegistri järgi oli juhtimisalane nõustamine.

Antud töös on kasutatud välismaiste artikleid, et välja selgitada edutegureid ja püstitada 9 hüpoteesi, mille tõlevastavust testitatakse Eesti konsultatsiooni ettevõtete seas.

Uurimismetoodikana kasutatakse kahe süvainterjuude teksti analüüs ja küsitlus, mis oli läbiviidud 31 ettevõttes. Autor kasutas korrelatsiooni analüüsi, plejaadi ja tarkvara SPSS Statistics, et analüüsida tegurite ja edu sõltuvust. Integreeritud edu näitaja oli saadud sarnasel meetodil, mida Äripäev kasutab kõige edukamate ettevõtete välja selgitamiseks.

Töö tulemustest selgub, et kõige tähtsamad edutegurid väikeste ettevõtete seas olid: nõu ja abi juhtkonna poolt projekti täitmisel, kliendi osalus projekti töös ja selle elluviimisel, konsultantide iseseisvus, konkurentsivõimeline hind turul. Keskmiste ettevõtete jaoks edutegurid olid järgmised: kuuluvus rahvusvahelisele ketile, konsultantide professionaalsus, ainulaadsete teenuste pakkumine, konsultantide iseseisvus ning nõu ja abi juhtkonna poolt projekti täitmisel. Sellistel teguritel olid kõige suuremad korrelatsiooni näitajad ning nende olulisus oli ka kinnitatud süvainterjuude käigus.

Autor viimases peatükis kirjeldab võimalust antud uurimistöö tulemuste kasutamist. Autori hinnangul Eesti turul esineb potentsiaalne nišš interneti platformi rajamiseks, mille

eesmärk seisneks konsultatsiooni teenuste pakkumises. Antud platfõõrmi tasuvus ja otstarbekus põhineb töö tulemustel.

SUMMARY

CRITICAL SUCCESS FACTORS OF CONSULTING ENTERPRISES IN ESTONIAN MARKET

Grigori ilkevits

Aim of this bachelors thesis is to provide an overview of the critical success factors of Estonian consulting enterprises, define major interactions between consulting enterprise's features, analyze results of the interviews and survey, provide example of results application in practice. 31 consulting firms were analyzed, which main fields of activity were management consultancy according Inforegister database.

This paper used international research results to identify critical success factors and to propose 9 hypotheses. Their validity is tested among Estonian consulting companies.

The qualitative and quantitative case studies are used as the method of this paper; they include two deep interviews and survey conducted in 31 companies. Author used correlation analysis, pleiads and software SPSS Statistics to determine interactions between success and critical factors. Integrated indicator of success was obtained by a similar method used in Äripäev for ranking most successful businesses.

From the results of the thesis appears that the most important factors for success among small businesses were: top manager's advice and assistance on project performance, client participation in the work of the project and its implementation, consultant's independency, competitive price in the market. For medium-sized enterprises success factors were: belonging to an international chain, professionalism of the consultants, offer of unique services, consultant's independence, top manager's advice and assistance on project performance. These factors had the greatest correlation with success index and their significance was underlined in conducted interviews.

In last chapter author describes the possibility of results implementation. It is proposed that the Estonian market has a potential niche to build an online internet platform with the

objective to offer consultancy services. Described platform effectiveness and feasibility is based on research results.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1. Средние показатели по факторам

Факторы	Малые предприятия	Средние предприятия	Общий итог
1. Помощь и постоянное руководство со стороны топ менеджеров	3,43	3,90	3,58
2. Использование нескольких консультантов для решения проблемы клиента	3,19	4,10	3,48
3. Высокий профессионализм работников	4,90	4,80	4,87
4. Самостоятельность консультантов	3,86	4,40	4,03
5. Вовлеченность клиента и непосредственное участие в ходе работы	4,00	3,80	3,94
6. Использование различных методов консультации	2,95	3,40	3,10
7. Консультация по интернету (использование современных способов консультации)	2,95	3,30	3,06
8. Использование интернет ресурса в качестве маркетинга	3,10	4,00	3,39
9. Поиск новых клиентов за рубежом	2,19	2,10	2,16

Источник: Составлено автором

Приложение 2. Корреляция Спирмена по факторам

	Nõu ja abi juhtkonna poolt projekti täitmiseks (1)	Kliendi probleemi lahendamiseks kasutatavate konsultantide (2)	Kõrge konsultantide professionaalsus (3)	Konsultantide eisesesivus (4)	Klient osaleb projekti töös ja aitab selle elluviimisel (5)	Mitme konsultantide meetodite kasutamine (6)	Konsultantide interneti teel (kaasaegsete meetodite kasutamine) (7)	Veebilehede kasutamine turunduses (8)	Uute klientide otsimine välismaalt (9)	Edu pingeriid (10)
1	1									
2	-.015	1								
3	,061	,2	1							
4	,517**	,2	,252	1						
5	,387*	,0	,206	,429*	1					
6	-.016	,5	,106	,221	,159	1				
7	,059	-.121	,126	,321	,175	-.047	1			
8	-.092	-.169	-.172	,135	-.284	-.299	,045	1		
9	,353	-.013	,226	,205	,384*	,222	-.396*	,111	1	
10	,376*	,405*	,043	,365*	,436*	,319	,046	,071	,292	1

*. Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторонняя).

** . Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторонняя).

Источник: Составлено автором

Приложение 3. Корреляция между факторами в группе

Характеристика организации	Уровень корреляции с успехом организации	Корреляция между факторами в группе
Помощь и руководство со стороны топ менеджеров	0,376	-0,15
Использование нескольких консультантов для решения проблемы клиента	0,405	
Компетенция консультантов		
Высокий профессионализм	0,04	0,25
Самостоятельность консультантов	0,37	
Метод консультации		
Участие клиента в проекте	0,44	
Использование различных методов консультации	0,32	
Консультация по интернету	0,05	
Маркетинг		
Использование интернет ресурса в качестве маркетинга	0,07	0,11
Поиск клиентов за границей	0,29	

Источник: Составлено автором

Приложение 4. Транскрипция первого интервью

Aeg: 28.11.2013 kell 15.00

Koht: BDO

Intervjuukestvus: 39 minutit

Küsjaja: Nii aga siis terepäevast veel üks kord, et ma olen väga tänulik Teile, et ikka andsite mulle selle võimaluse koos Teiega intervjuu läbi viia, et nagu Teil on teada, et minu uuringu teema on konsulteerivate ettevõtete edutegurid, et selle uuringu eesmärk ongi selles, et hinnata ettevõtete tegurid, mis kõige rohkem mõjutavad edule või nende tegurite kooslus.

Vastaja: Mhm(.)

Küsjaja: Ja kuna Teil on väga edukas ettevõtte, mis tegeleb juba Eestis 38 aastat, kui ma ei eksin?

Vastaja: Noh aga et, kui me ütleme selle ettevõtte kui juriidiline isik kunagi loodi, et selle otsad on kusagil nõukogude ajast tõepoolest, (.) et tol ajal põhikiri tehti

Küsjaja: Siis praegu Teie olete suur rahvusvaheline ettevõtte.

Vastaja: Et BDO kettiga ettevõtte ühines 1999, enne seda oli rohkem Tallinna kohalik.

Küsjaja: Et võib olla siis mina liigun kohe natukene täpsemalt, et mind huvitas kuidas Teil toimub klientide otsing? Kas Teie kasutate mingeid kanaleid selle jaoks, kas interneti või meedia või kuidas Teil toimub see?

Vastaja: Aga meil on, Khm (.), natukene tuleb selgitada tausta, et meil on siin kolm põhimõtteliselt teatud mõttes sarnast äriiliini aga, aga teatud mõttes nad on erinevad. Et üks äriiliin siis on audiitor teenused see on suhteliselt reguleeritud ala, ee seal peavad olema lihtsentsid, tuleb täita standartid ja nii edasi, ettevõttel on kohustus lasta oma aruannet auditeerida või siis ülevaadata, need on kaks erinevad teenust, ja veel üht kolmandat mida tehakse, neid kliente tavaliselt leidakse seda kaudu, et kas kliendid ise tunnevad meie audiitoreid ja pöörduvad sinna poole, see on natukene nagu perearsti valik. Või suuremad ettevõtted tihtipeale teevad nagu pakkumiskonkurse ja kutsuvad sinna erinevate audiitorfirmade esindajaid ja lasevad pakkumisi teha kas kirjalikult vahest ks suuliselt, ehk kui siis sellise pakkumise vooru võidavad, et kliente saada ja kindlasti on olemas ka mingisugused muu allikad ja vihjed. Aga ütleme päriselt, et, et audiitor saaks kuskile meedia

laiali saata valige meid, sellest asja ei toimu, seda ei peeta väga heaks tooniks. Ütleme, et masspostitus kusagil internetis seda pole küll aga noh (.), kui sa ütled, et kanaleid, et enama kliente leiakse krediidiinfost, inforegistrist, analüüsitakse seda, kas see klient sobib, kas seal võiks tekkitada huvide konflikte, nagu mina ütlesin see on reguleeritud ala ehk audiitor ei ole samas ütleme tegija ja kontrollija rollis, et, et neid näiteks Teie teenus on raamatupidamisteenus, et siis nendele ettevõttele audiitor teenuseid osutada ei saa.

Küsija: Aga juhtimisalane nõustamine?

Vastaja: Aga juhtimisalane nõustamine tõepoolest see oli kolmas äriilin, konsultatsioon ütleme, seal on erinevaid konsultatsioone, et, et, auditkliendite puhul on hästi laiaslaastus on nii moodi, et sa saad nõustada neid nii palju kuivõrd sa ei võta vasutust asja õiguste eest, et saa ei saa juhkonna vastutust ära võtta, vastasel korrasel võib tekkitada huvide konflikt, et ise soovitasid seda läheb kontrollima, kui enda soovitus läheb kontrollima siis tavaliselt ei saa see objektiivne olla või vähemalt ei tunda objektiivne, et kuula jah tegime valesti, soovitasime valesti. Ehk siis seal hoiatakse nagu teatud piiri, mida auditkliendidele tohib teha mida mitte. Raamatuspidamis kliendidega on natukene teist moodi, et raamatuskliendidele juhtimismaksud konsultatsioonid ja nõu, et see ei ole niivõrd reglementeeritud, et see toimiksid natukene loomulikumalt. Aga see huvide konfliktide see teema on selline nagu igapäevne, et meil on nagu kohustus eelnevalt, kui seda klienti aksepteerime siis vaatame seda klienti huvidekonflikti ja veel teine asi on töövõtt ehk kui kliendile tehakse erinevaid töövõtteid siis vaadakse, et see töövõtt oli samamoodi ei tekki mingi varasemate kui ka hilisemate töövõttetuga konflikti, huvidekonflikti, et nagu olid teostaja rollis ja pärast kontrollija rollis, puudutava igasugust IT süsteemide ülesehituse abi, et kuidas pärast kontrollija IT süsteem on väga hea, et sa ei saa seda teha, teine asi tihtipeale hindamisi, et sa näiteks oled hindanud midagi ja see läheb kontrolliks, et see on nagu õige väärtus, et seda ei tohi meie teha.

Küsija: Nii, et põhimõtteliselt eraisikud ei pöördu Teie juurde?

Vastaja: Kui siis ainult nõu, et on olemas teatud eraisikud, aga üldiselt ikkagi on business to business organisatsioon, et ütleme, noh, kui Ameerikas on audiitor firmad nendel suhtelt raamatupidajad suhteliselt suur osa lähevad eraisikud tuludeklaratsiooni selle asja koostamisel, seal on väga palju eraisiku kliente, siis Eesti maksusüsteem on nagu selles suhtes erinev iga üks saab minna ise sinna maksuameti kodulehele, täita eeltäidetud deklaratsioon, panna allkiri, et, et selliseid teenuseid on väga vähe, et kui siis tavaliselt tekkib seal see

probleem isiklikud suuremad tehingud mis iganes siis on teatud isikud, kes oma äris tihtipeale kasutavad nõu või mis iganes siis nad pööravad vaest ka oma isiklikkudega probleemidega ja küsivad nõu, et päris eelda ei saa, et meil pole ühtegi eraisiku klienti, aga see väga karjuvalt (.)

Küsiija: Aga kui suur osakaal on eraisiku kliente?

Vastaja:Ma isegi ei saa öelda, et 1% arvustega, ega käibest. Meil on aga teine teatute piir on see, et kuna BDO on maailma suurusest 5 nagu audiitorfirmade kett, et nagu big foorum tead sa, pricewaterhouse coopers

Küsiija: Jah, tean

Vastaja: Et BDO on 5 kohe nende järgi. Et siis meil on ka osa kliente tuleb selle kettikaudu, täna on ütleme emafirma tegutseb kuskil Belgias, BDO klient, et siis kui ta tütarettevõtte soovib Eestis avada või mis iganes ega siis seal kaudu nagu lööb loomulikult see soovitus, et sel kliendil pole mingit kohustust valida BDOt aga lihtsalt sul on lihtsam suhelda kui sul on nagu mitme maailmas punktis erinevad ettevõtted sellega läheb veel aega, et on lihtsam kui ketti siseselt teatud küsimused omavahel ära jaotatakse, et metodoloogia on sarnane, lähenemisviisid on sarnased ja nii edasi. Et ei oska öelda, et kas Cola Cola kas on kogu maailmas sama maitsega

Küsiija:((naerab))

Vastaja:.või pakutakse oma brände, et midagi sarnast müüakse konsultatsiooni ettevõttes.

Küsiija: Nii, veel üks küsimus, mul oli ka, kui suur osa ostavad Teil kliendid välismaalt? Kas on üldse neid või kõik kliendid on Eestist?

Vastaja: Noh, (.) see on kuidas saa mõõdad, et see on vaest väga raske mõõta. Põhimõtteliselt võib vaadata maksja järgi, kes maksab, et on tihtipeale maksja ei ole Eestist aga see asi mida meie teeme on Eestis, sellepärast, et BDO on teatud mõttes nagu selline föderatsioon või ütleme noh (.) kui juuridiliselt täpsemaks minna frantsisii võrgustik, et igal maal on oma BDO ja siis BDO selle lepingu kohaselt see turg on nagu seal piiretletud. Ehk see tähendab nagu seda, et sa enama või vastad Eesti turu eest siin, et sellel sina pakkud teenuseid ja teoreetselt sa võid lepingu järgi ka Eestist välja minna teenust osutama aga siis kui see klient ise väga tahab, on ju, aga muidi on nagu viimastel ajal kui Eestis ettevõtte loob tütar ettevõtet Läti, Leedul, Venemaal või Soomes või Rootsis, siis meie siin teeme Eesti osa aga anname teise osa Läti ja Leedu BDO ja nii edasi, et selles mõttes me tegelikult päris

otseselt ekspordimisega ei tegele. Küll aga väga palju ettevõtteid kes tulevad nüüd asutama või nii edasi nad saavad nõu ja vot nüüd siis ütleme küll meie minges mõttes esitame nagu arvet väljamaale ehk teatud mõttes nagu teenuse eksport ja väljamaalt siis meil on nagu makstakse selle eest mis meie nende jaoks teeme aga üldreeglina sisuliselt see puudutab Eestit, kas Eesti maksusüsteemi küsimus või Eestis ettevõtte asutamise küsimus või Eestis mingi raamatupidamise kohustus näiteks mingi käibedeklaratsioonit on ju mis tuleb ka siis teha kui sul ettevõtet siin ei ole aga sul on näiteks püsistegevuskoht või siin Eestis midagi müüd käibedeklaratsiooni on vaja ikka esitada. Ütleme sellised küsimused on palju ja kuna osapoolt eestis ei ole siis meie esitame arvet väljamaale, et see päris klassikaline eksport ei ole, et meil lähevad kuskile väljamaale kohale ja teevad midagi aga sellest mõttes selle vara päritolu ei ole nüüd Eesti sisene, vaid väljapoolt.

Küsimaja: Aga siis see emaettevõtte ise nagu valmistab Teie jaoks seda kodulehekülje või nagu juba Teie vastutus, et Teie ise tegite seda?

Vastaja: See on tegelikkuses nii moodi, et meil ei ole otseselt emaettevõtet kuna see frantsiis tähendab seda, et meil on nagu lepingulised suhted, on ju, et Eesti omanikud siis on, noh (.) leppinud kokku, et kasutakse sarnased märged. Ja meil on olemas selline asi nagu CVI, ehk siis „corporate visual identity” on olemas sellised maanualid mida meie peame järgima on ju. See tähendab seda, et nad ei valmista mitte meie kodu lehekülge vaid aga annavad sinna teatud sisemeid ega meie oleme selle kodu lehekülje ise teinud aga põhimõtteliselt siin meie peame järgime teatud BDO nõudeid ehk nad ei ole väga lihtsalt nagu ise muudetavad, et näiteks see logo ma ei saa seda värvida kollasega või rohelisega ((näitab))

Küsimaja: mkhaha ((naerab))

Vastaja: ..et ta peab olema kuskil nurgas, teatud mõõdud, reeglid (.) teatud reeglid on ette antud. Küll aga selle kodulehekülje sisu meie valmistasime nagu ise. Meie, et varasemalt BDO oli natukene teistmoodi, et ütleme seda kodulehekülje struktuur on täna etteantud täitsa ära, et nüüd meie oleme üleläänud tegelikult sellisele vaba varale, meie kasutame wordpressi, ja ütleme nagu blogi taust on meie poolt ülesehitatud hetkel on meie koduleht nagu suures osas meie poolt kujundatud ja, ja meie ei kasuta nagu emaettevõtte tarkvara või midagi sellist.

Küsimaja: Ma olen näinud, et Teil on seal päris palju artikleid, rohkem selle veebilehekülje kasutatakse nagu infoks, et nagu kliendid saaksid natukene infot mingi selle tegevusvaldkonna kohta ehk siis missugust rolli omab Teie jaoks see veebilehekülge?

Vastaja: Ütleme, et üldiselt meil on see võimalust, et kliendid saaksid meie kontaktid võtta. Ehk siis kui päriselt detailisse minna see veebileht ei ole enam niivõrd klientide meelitamiseks, et üks asi mis mina ütlesin, et seda lehekülje üles leida googeldes, et on BDO Eesti, siis ta peab kuskile jõudma, et missugune pilt seal on, aga nüüd on see audiitorteenused veebilehekülge kaudu tehakse, et meie koduleht on juba pikalt üleval olnud, neid kliendid on meile juba väga tuttavad, et neid tuleb ka aga aastas neid on pigem 10neid mitte 100seid, see ei ole meie põhikanal klientide hankimiseks. Et see noor buum kasvab aga meie eesmärk on isegi natukene teine, et see ei ole niivõrd suunatud reklaam klientidele otseselt, kaudselt küll, vaid rohkem tööjõudu turule, et kui teie vaadete kodulehele, et teie näite seal, et on hästi palju pilte, nimesid, artikleid, et see on nagu mis meie tegelikult püüame saavutada, et meie saaksime otsida tööturult inimesi, targad, giftid, millega nad tegelevad, et meie püüame pigem olla atraktiivne tööjõu turule. See on nagu suunatud sellele. Et ütleme Eesti on väike, kes on Kohtla-Järvest, Jõhvist, Tartust, Võrust, et kui nad uhkust tunnevad firmale kus nad on see on nagu siis ... Et tekitab töö uhkustunnet, et nad sellises ettevõttes töötavad ... ja nii edasi. Et See paistab kliendile ka välja. Meie enamus kliente ma usun, tuleb selle kaudu, et kas siis tutvused või varasem kontakt, audiitor, noh näiteks välisnimene näiteks on kuskil teinud ja siis ettevõtte juht liigub, see kuidas meil tehti... Teine on nagu siis see, et ettevõtted omavahel räägivad, ehk siis kui on päris kihv firma, mõistlikku hinnaga, et see levib soovitude kaudu. Küsimus on aga kes soovitas. Aga kodulehed, meil on facebookis, enam suunatud tööjõu turule, aga meie ei saa päris väita, et täna kui sina mingeist asjast ei tea sina googeldad ja kui sa üldse välja ei tule siis see on kole, ok järgmine küsimus, kui sind googeldatakse, kui mitmendal leheküljel märksõnaga sina oled, et on arusaadav, kui sind esimesel kahel lehel ei ole, siis kolmandal ei viitsi keegi otsida. Ehk siis kui meie oleme natukene märksõnadega tööd natukene teinud, et meie väljapaistaks, et jah praeguse seisuga see koduleht, kui selline ei ole meie hinnangul peamiseks kanaliks klienti hankimiseks, et meie pigem kasutame seda töötajate promomiseks ja nii edasi.

Küsija: Aga kui juba alustasime rääkima töötajatest, et missugused oskused teie hinnangul on vaja teie töötajatel või konsultantidel? Et edukalt projekti ellu viia? Keda teie otsite? Kas rohkem noorinimesi või keskmise vanusega, kas nad peavad mitu keelt oskama rääkida? Mina nägin ka, et teie oskate rääkida 5 keeles.

Vastaja: Noh ütleme nii, et mina oskan rääkida erinevatel tasemel mitte et ta on minu emakeel. Et jah, saan aru ja räägin, osad on vaja juurde õppida, osad tulevad just kui õpid

näiteks Soomes viibides õpid selle keele ära. Niivõrd hästi või halvasti õnnestub selle poole aasta jooksul. Vastus on umbes selline, et kindlasti mingi mõttes lühiajalised eesmärgid ja paikesemad ehk strateegilisemad, kui nendest mingi ettevõtte kasvab siis tegelikkuses tekkivad tal kas sisesed piirangud või turu piirangud. Sisesed on just nimelt nagu see, et turul on mingeid projekte aga sul need sisesed kompetentse ei ole piisavalt ja sina ei oska võib olla sisse osta ja ära pakkida ja sellisel puhul sa vaatad eelkõige sisse, mis siis puudu on, et need teenused nagu osutada. Meil on kindlasti olemas mõnes mõttes kompetentside list, mis me arvame, et on meil kasulik teatud tüüpide teenuste tegemiseks ja selles mõttes noor või vana see ei ole oluline, sellepärast et auditi puhul on vajalik teenuse osutamiseks, audiitori litsents mitte ainult teamiseid. Siis ongi, et auditi teenuste puhul rohkem eelistakse litsentsi, et kui sul teadmised on aga litsentsi pole sa ikkagi ei ole atraktiivne. Eestis aga enam rohkem mängib seda paber hinda ega seda olulisem on auditfirmade puhul. Kui sa ei suuda näidata, et sul on erinevad litsentsid, et keegi on tunnustanud, et sa oskad, siis seda, et sina räägid lihtsalt, et oled tubli ja nii edasi, et seda tihtipeale ei piisa. Et sa ei ületa seda tunnistust, et üldse pakkumist vaatama hakata. Lühiajaliselt me tunneme puudu, et näiteks mõni aeg oli puudu vene keelt, on vene keeli kliente ja ilmselgelt, et inimestele kõige rohkem meeldib suhelda ema keeles, see ei ole mingi saladus või et meil on keele seadus mis iganes, aga ikkagi on mõnus rääkida oma keeles, on ju. Ja inimeste teenindamisega on see sama asi, kui palju sa seda ebamugavust (vähendad) Meil on projekti juht, kes oskab vene keelt, vana põlvkond oskab vene keelt päris hästi, kuid noori vene keelt nii moodi ei õpetata, on ju. Need küsimused on loomulikud, sina otsidki väga spetsiifiliste oskustega inimesi, tal peab olema audiitori litsents, ta peab oskama vene keelt ning eesti keeles hästi aru saama, muidu ei suuda siis suhelda on ju ja ilmselt vene keelsete klientidega hakkama saama, tihtipeale seadusandlus nõuab kõik eesti keeles ja nii edasi. Et kui sina paned need kompetentsid paika siis sa tegelikult nagu avastad seda, et neid inimesi Eestis sadades ei ole ega miljonites, on ju. Sul ei ole väga palju valikut, tihtipeale sa isegi ei leia, ja samuti on see valiku küsimus, et sina leiad kompromissi, et mingi osa võtad maha, mida sul ei ole ja teine asi jääd natukene ootele, et kui ta saab seal kõrini või mingil põhjusel ta vabaneb mis iganes, et jälgid tööjõu turuga, see on asi üks pool. Teine pool pikaajaline vaade, et mis on tegelikult seda mõõdetakse pigem enamuse selle järgi, et täna on sul mingid kliendid varus, vot siin on niipalju vene keelse kliente, nii palju auditkliente, raamatus kliente ja see nagu määrab milliseid kompetentse sul

täna vaja läheb. Teine asi on see pikemas perspektiivis hinnang, et saa vaadata, kus kliente segmente tulevikus, kus nagu raha on ...

Küsimine: Jah, saan mõttest aru.

Vastus: See on hüpoteetiline visioon, aga sa pead selleks valmiks olema, et kui Eestis tuleb Rootsi aeg, ma teen nüüd nälja, et see näitab seda, et meil pole ühtegi rootsi keelt oskavat inimest ja kui 5 aasta pärast kõik tuleb rootsi keeles, või mis iganes, siis igal juhul nagu ütleme tänapäevaks me peame valmistuma selleks, et meil oleks vähemalt kuskil inimesi kes oskaks seda keelt, valdas ja ütleme kui seda rootslaste näitel tuleb või venelaste, et see on natukene rohkem see, et mida sina usud, et kui tuleb rohkem venekeelse ala teenuseid osta, et loomulikult sina kujundad oma teenuse portfelli sobivamaks. Sa püüad seda unikaalse strateegilise positsiooni luua, et see ettevõtte väliskeskkonnas tekkivatel muudatustel suudaks nagu adekvaatselt reageerida, et see väliskeskond ja siseneskeskkond peaksid oma vahel kokku sobima, kui sina lähed vaikusse seina lööma, siis ei ole mõtet suurt kuuldada võtta on ju, piisav väikset vasarat aga kui sa lähed suur seina lööma siis pisikesega ka ei ole mõtet toksida. Selles mõttes kui on kiir aeg sa ei saa pikkaks ajaks ennast lasta, et sa pead sellele kogu aeg reageerida, ma ei tea kas mina vastasin sulle või liiga keerutasin

Küsimine: Ei, et seda vastust mina ootasingi, vot aga praegu on teil juba leitud mitu inimest, kes oskavad mitu keelt, mitu konsultanti on siis vaja selle jaoks, et mingi projekti siis täita. Kas siis antakse nii moodi, et üks inimene täidab siis projekti lõppuni või siis tegelevad mitu inimest järjest?

Vastus: Sellega asjaga on nagu ka nii, et ega projekti on igasuguseid, on ju

Küsimine: Jah, seda küll

Vastus: Ütleme, et projekti meeskond kujuneb sobivaks selle projektiga, kui seal on vaja teatud ERFS aasta aruanne, seal on vaja kohaselt rahvusvahelisi standarde, siis loomulikult on vaja inimesi, kes teab ERFSi, see ei tähenda seda, et ta peab olla projekti juht, et on suurem projekt võib olla ERFS spetsialist eraldi. Teine teema on näiteks, et mis seal tehakse, mis keeles üldse on. Näiteks ütleme on Soome keeles. Kas meil kedagi soome keeles on – ei ole. Kas on võimalik vahetada inglise keele vastu? Noh, näiteks on siis peab inglise keele oskaja olema. Lisaks, on ju kõik need kompetensid kokku mis sul projekti tegemiseks on vaja, projekte meeskonnal peab olema. Vaadetakse kas tegelikult selles ettevõttes nagu on selliseid spetsialiste üldse – ei ole. Võib olla on vaja kedagi väljast muud ostma, noh et kõige spetsialiste endal sees hoida ega valmis, et Eestis ei pruugi piisavalt teatud tüüpi projekte üldse

olla. Noh näiteks, kui BDOl on üks pank siis see panga spetsialisti hoidmine on ikkagi väga kallis, sest on väja teadlik olla kogu pangandusseadusandlust ja nendega kursis hoiakse ja nii edasi, et selleks et panga teaduslik olema selline viis ei tasuks ära. Või näiteks sa võtad selle spetsialisti, mis siin eestis on ja püüad kuskil Soomes, Rootsis ees sokutada, et saaks alaga paremas kursi, muidu ta ei arene. Üks asi on audiitori allkiri anda, teine töö selle taga. Järgmine on see, et sa vaatad ikkagi kui suur see projekt on. Võib olla ei ole eriti palju raha ja siis sa vaatadki, igaüks teeb ühe tunni, kõik need spetsialistid, nendel on ka mingi tunnihinnakiri, millega sa arvestad ja liidad kõik need kokku. Järgmine mida sa vaatad noh, et tegelikult nii palju raha ei ole, et ikkagi kuidagi kärbid natukene ja lõpuks see projekti suurus kui palju sa raha panned määrab tihtipeale selle töömeeskonda ikkagi ära. Kui seal on 100 eurot seda ei tehta 10kesi. Valitakse siis üks inimene, kes teeb seda ja keda keeled ning kompetensid oleksid kõige sobivamaid ja ta teeb seda ära. Ja püüakse seda nohaalselt alla suuruda, selles mõttes, et teha võimalikult odavam inimestega ära teha. Aga nooremas projekti, näiteks Eesti Energia audiit kus samaaegselt tasuvad üksused Ida-Virumast, Ameerikast veel raabumaadest, ja siis mitmes paigas siin Eestis ja vot seal on see tihtipeale ramamõõde ja teine tähtaja mõõde. Nad ei saa oma raamatupidamis kuude kaupa lahti hoida ja kontrollida lasta ja ütlemine et on vaja kahe nädala tehtud olema. Ja kui 2 nädala tehtud peab olema see määrab nagu ka kui palju sul inimesi peab olema, on projekte kus üks inimene teeb aga on olemas neid projekte, kus on hõivatud kuni 20 inimest ja nii edasi. Ja nende firmade erinevus nagu ongi projekti juhtimise mõttes selle firma võimekus näitabki seda kui suured projektid on ja kui sina sellest ettevõtte lood ehk sina vastutad nende projektide täitmise eest. Teine kunts on seal 20 ja 40 need hästi suured projektid, ja kui järjest rohkem see projekt läheb see nagu paradoksaalselt konkurents nagu väheneb mitte ei kasva on ju. Ja need suured ettevõtte tihtipeale nagu suuri projekti sunnitavad mitmes uppiks ja ei lisa selle projekti juhtima ja ei leia seda projekti koostöö partnerid, kes suudab seda ära teha. Eriti suurte projektide jaoks võrreldes ehitusega, pealtevõtjad altevõtjad, et sisuliselt siis see pealtevõtja on see kes suudab need pisemeid projekte koondada, et seda projekti on võimalik väga suureks teha aga Eesti omapärasust nad tegelikult väga suured ei ole, sest et noh (.) oleme ausad suurte manöövrите tegemiseks meie võimekus Eestis on tagasihoidlik siis jaotakse tükideks ja kui kokku pannakse tihtipeale nad ei sobi kokku, üks tegi A, teine tegi B aga neid ei saa kokku. Noh et süksed probleemid tekkivad, et edukas projekti juht on see kes suudab suurt projekti juhtida mitte see, et ...

Küsimine: Aga kui palju iseseisvus antakse projekti juhtidele?

Vastus: Meil antakse üsna palju, et meil on nagu ütleme siis sisekvaliteedi kontrollid ja süsteemid, et need ütleme on tugiteenuste kõrval, et on keegi üleval ja lastakse kellelgi seda projekti läbi vaadata. Ja meil vanemauditiitorid ja enamuses on kõik ka prokuristid, see tähendab seda, et nendel on allkirja õigus aga ainult audiiti alal. See tähendab seda, et tema üksinda konsultatsioone teenuseid ei võtta ja nende siseriskide juhtimise projektidel tavaliselt ikkagi ei lähe ainult ühe inimese käest midagi välja, keegi teine vaatab üle, et 4 silma printsiibid teatud kvaliteedi kontrollid, keegi kes vaatab seda üle aga see tekitab ka lisa kulusid tegelikkuses aga kulu on alati need kui see pauk käib järsult ja palju, on ju kui sa regululaarselt midagi teed siis ja jagad ütleme ära, et nagu riskijuhtimise põhimõtte. Siin on BDO riskide manuaal, et missugused reegleid me peame jälgima, selle brändingu ja reklaam asjad, siis lihtsalt siis riiskidejuhtimisega on sama moodi. Mida meie võime teha ja mida meie ei või

Küsimine: Teie isiklikult ka kontrollite mõned projekte?

Vastus: Kui see on ikkagi vaja, teine asi, et ma olem seal nagu sõltumatu partner, kes lõpuks vaatab seda asja üle, kas ta ütleme võiks välja minna, ettevõtte nimel. Ja lisaks meil on ka keti kaudu, et veenduda, et meie BDO reegleid järgime, Regulaarselt, vähemalt 3 korda aasta jooksul on rahvusvaheline kontroll siin kaelas, kes vaatab kas järgime neid reegleid või ei järgi. Selles mõttes kontrolli on suhteliselt palju, et täielikult ei võtta kõik vigu ära ja kontrolli süsteem ikkagi ei ole 100% line. Võib olla andmeid sisestanud valesti või kontroll on liiga kallis meil on (...) arvamus, et ütleme, noh (...) need kontrollisüsteemid, kus need audiit teeme ja nii edasi, et need peaksid tagama selle, et ütleme kui mingi viga tehakse, et see isegi avastatakse suhteliselt ruttu ja enamus vigu ütleme ei tehta. See metodoloogia on suhteliselt täpselt ette kirjutatud. Kui sa inimesi mingi asja selgelt õpitad, kuidas kala püüa, et nagu iga kord kontrollida seda kas ta paneb seda ussi otsa õieti. Pigem et siis ütleme, vaadatakse mitte seal poolt, et see kvaliteedi kontrolli tase ja see bürokraatiat seda asja suuremate kettide teema, et kui ettevõtte läheb suuremaks, et see bürokraatia kasvab ka. Ja bürokraatia alati tähendab seda, et sisuliselt parem on aga kui mõistlik bürokraatia, sa lihtsalt ei kogu seda kuskil mappi vahele, vaid on nagu info tagasiside, et raporteerimisest tehakse järeldused ja siis mingeid paranduseid, et sina saad sellest aru ja aksepteerid on ju. Et kui lihtsalt keegi käib ja korjab mingeid materjale, pärast tõestada, et tema ei ole süüid, on ju, see on natukene teist moodi.

Küsiija: Nii, Teie andsite mulle väga palju infot, et võib olla esitan viimast küsimust, mis mina küsin Teie käest ongi see, et missuguseid Teie võiksite kriteeriume esile tuua, et mis saaksid tagada ettevõtte edu? Mis mõjutavad Teie ettevõtte edule? Sest edu koosneb mitmedest asjadest, puhaskasum, missugune käibe ettevõttel on.

Vastaja: Mingi ettevõtte puhul on see edu, et ta lihtsalt jäi ellu. On ju

Küsiija: Aga ma vaatsin, et Teie tulemused on väga head, et asi ongi selles, et missugused nipid on, et kuidas siin Eesti turul edukas olla? Saate võib olla mingeid kriteeriume esile tuua?

Vastaja: Saan küll, et et noh kindlasti, et ka sina oled lugenud, selliste tüüpide firmad kutsutakse professionaalseks teenuste firmadeks. Professional service firm. Ehk siis selleste ettevõttete läbi nälja öeldakse, et kõige suurem vara on inimesed, tegelikult ongi, et ühel otsas on kliendid teises otsas on nagu inimesed. Noh jah ütleme siis see edu tuleb läbi inimeste ja nende valikku, et kui sind huvitas personali valiku suhteliselt palju küsisid, et siis tegelikuses on, Eestis ongi nagu väljas laastus nagu 2 tüüpi ettevõtet ja osad kõiguvad seal vahele, keskmikku. Et on palju hästi väiksed tegijad, kus on üks tegija ja üks või 2 assistenti. Seal tasub ka aru saada, et võimekus teha näiteks 3 inimesena projekti maksimaalselt. Eriti suurt asju tegelikult ei tee. Jah kui sina vaatad siis, 6 suurema käes või 10 suurema käes on 80% turust. Nagu audiitteenuste turust. Ehk rahvast ei ole. Eestis ültse kokku on vist kuskil seal 200 audiitor firmat (.)

Küsiija: Isegi rohkem võib olla

Vastaja: Ma tegin vähemaks. Ma võin sulle...kui sina koduleheküljele lähed, meil on viimased statiistilised andmed audiitor turul on..noh (.) on üks artikkel ka. Et seal on näited ka turu kohta, minu arust vähenes sada kuni 60 või 70ni. Et vahepeal oli küll üle 200. Et siis see tähendab nagu tegelikuses seda, et 150 ettevõtet katleb 20% turujaotust. Hästi lihtsalt. Teine on siis 10 ettevõtet jagavad 80% ja vot seal väiksed püüavad sinna suurematel minna aga nende võimekus nagu tegelikult midagi teha ta on tagasihoidlik. Ehk siis sellistel keskmistel ettevõtetel, kas või sa suudad sinna suurematesse projektidesse, kus tegelikult sisene konkurents on väiksem, et sa pead eristuma 10 suurematest aga võib olla isegi 4 või 5 suuremate seast. Näitama, et sa oled parem, oskad paremini ja sul on paremaid inimesi. Või sina kukkud sinna teisele poole, kus on 150 ettevõtet, et kõik on ühesugused. Ja seal on põhi (kriteerium) madal hind. Küsimus on selles kas peaksid kuidagi leidma mooduseid kuidas sa leiad mingeid asju, et olla säästu liider, et olla edukas. Kuna audiit professionalse teenuste

mõistus on raske neid kuidagi orjasid tööle panna, see ei ole Hiina ja tegelikuses see koht ei ole valik. Seal sa ei suuda konkureerida ja nende ettevõtetega kes teevad kodus, nendel ei ole kontoreid, nendel ei ole metodoloogiat, maksavad kuskile kettile, et ainukene võimalus on sinna ülespoole ronida. Ja siis tegelikult sa ei vaata väga palju seda teist poolt enam, sa püüad aru saada, et kuidas eristuda suurematest, keda ei ole palju. Ja noh (.), sa pead olema proaktiivne, välja paistma, sul peab tõepoolest olema head inimesed, et mingit asju teevad ja suurematel kettidel on nagu sellised, et kui rahvusvahelised on rohkem levinud on ju, siis neid on keti kaudu tuleb rohkem kliente, kui PricewaterhouseCoopersi turuosa maailmas, ma ei tea, et ta on kõige suurem siis nagu loomulik turu osa, et Eestis on rahvusvaheline majandus, et globaalsed firmad teevad kõik oma ...teevad püsti, et ettevõtted on suhtelisemalt suured kui BDO puhul. Aga ütleme see keti toetus, teispidine efekt on, et nagu tehakse laisaks, selles mõttes kui tuleb vara sisse sa ei pea mitte midagi tegema. Et „mitte midagi“ on nagu lieldatud, teed oma protseduure ära., et seal nagu tihtipeale ettevõtetel ei ole valikut, kas valida BDO või mingi teine. Noh, et sinu puhul on siin ainukeseks võimaluseks väljapaista ja positiivselt välja paista pluss on need inimesed, sellepärast meil on see koduleht nagu suunatud inimestele ja nii edasi. Nooruslik seltkond, mis ei olnud paar aastat tagasi. Teine pool sellest asjast on kliendi baasi kujundamine. Ikkagi igäüht ei võta ja kui sa võttad sa tead keda sa võtad. Muidu tundub küll võtab veel 150 eurot aga sellega tegelikult sa selle meleoluga sa tekkivad eelmiste klientidega kuskil muujal palju probleeme pluss need inimesed, kes olid rahul nad ei saa aru miks sa olulisemad asju vahetad vähem olulistega, silma poolt ülevalt raha, raha, et see ei ole teema, see on ikkagi pikeajalisemad eesmärgid ja nende kujundamine. Aga Eesti turul ei ole väga mõnus isegi audiitteenuste turul meil on siin hästi läinud aga see on seepärast et me oleme ise nagu aktiivsemad kui konkureendid, nemad mõnikord nagu ültse ei hinga, istuvad kusagil oma kontoris. Et siis nagu agresiiivsema ja aktiivsema ehk proaktiivsema stiiliga ei ole isegi väga raske neid kliente ära võtta. Aga ütleme teine fookus on see nõustamine ja raamatupidamise teenuste puhul, kus me näeme perspektiive palju rohkem, sest nagu mina ütlesin, et BVS audiit klientidele, et nagu audiitteenuseid ei saa enam müüa, kuid see ei väljesta läheme raamatupidamis teenustele või nõustamis teenustele, kuna nad mingit asju seal teha ei saa. Küsimus on nüüd selles, et kas selle BVS klientide puhul meie oleme edukamad siis kui mõni teine big foori ettevõtte, ja selle puhul tundub, et seal on seda raske, et kui kõik on audiitkeset tulnud ajalooliselt. Nad ei taha teisi teenuseid siia müüa, sest kui sa mingi keelatud teenuse müüd sellele kliendile, et hinnamistegema see välistab, et sa teatud aja saaksid sellele

kliendile pärast poole audiit teenust müüa ja sellega on vaja suht ettevaatlik olla. Ja see tegelikult teatud mõttes loob meile unikaalsema konkurentsi positsiooni, meie ronime sinna, kus täna meie teame, et suure tõenäosusega meie ei pruugi seda kliendi saada. Meie ei pruugi pakkuma mingit teisi teenuseid ja teispidi vaatama, et kliendid ei ole hirmu seda küsida meie käest, sellepärast et pärast ei ole vaja kuskil selgitama hakkama, et näed suur audiitor, et teist ei saa, et see tekitab juhile lisa probleeme.

Küsija: Aga siis ma mõtlen, et minu jaoks, et selle uuringu läbi viija, täiesti piisab. Ma olem veel kord hästi tänulik Teile

Vastaja: Aga teeme kiire ringe ka, jasku ei ole audiitor firmat näinudki. Milline tä välja näeb.

Küsija: Ja see on hea, aga, et ikka ma tean, et Teie ei taha võtta vastu seda minu poolt kingutust, aga ma palun Teid ikka võtta, sest reegled on reegled.

((lindistuse ja intervjuu lõpp))

Приложение 5. Транскрипция второго интервью.

Aeg: 25.04.2014 kell 17.00

Koht: Radisson Blue Cafe

Intervjuukestvus: 19 minutit

Küsija: Здравствуйте, Кирилл, как Вы уже знаете меня зовут Григорий. Сперва хотел бы Вас поблагодарить за то, что согласились мне помочь в моём исследовании.

Vastaja: Не стоит благодарности ((улыбается)). Я знаю на сколько это сложно получить необходимую информацию, недавно же сам был студентом.

Küsija: Да, Вы правы, (.) я начал бы наверное с темы моего исследования, которая звучит таким образом: «Анализ ключевых факторов успеха консультационных фирм на Эстонском рынке.» Целью моей будущей работы является определение наиболее важных факторов, характеристик консультационных фирм, которые имеют наибольшее влияние на успех организации.

Vastaja: Мхм (.)

Küsija: Я бы перешёл к первому вопросу который касается Вашей фирмы. Расскажите, пожалуйста, немного о ней?

Vastaja: Ну, я являюсь управленцем, собственником, финансовым директором фирмы и курьером в одном лице ((смеётся)) И как бы это смешно не звучало это действительно так. Фирму основал в 2009 году, в после кризисное время, имея достаточно богатый опыт управления за плечами, стал консультировать иностранные компании в различных сферах деятельности, будь то рыболовство и поставка рыбных изделий в Эстонию или же получения патента на так называемую полезную модель пластиковых замков. Поскольку на предыдущей работе мне приходилось достаточно много бывать в командировках, я смог обзавестись различными контактами по всей Европе. Хорошие связи позволили мне участвовать в различного рода проектах, поэтому в конечном итоге открыл фирму. Первые клиенты были из Финляндии, фирма хотела заняться поставкой форели на Эстонский и Российский рынки. В течение полугода я руководил проектом и помогал в поиске клиентов и получении крупных и постоянных заказов. После завершения проекта сразу же занялся другим, турецкая фирма по изготовлению уникальных пластиковых замков нуждалась в консультации по

выходу на Российский рынок и в долгосрочном партнере. Таким образом, и было положено начало фирме Advisor (.)

Küsija: А как вы находили данных клиентов?

Vastaja: Как бы это прозаично не звучало, но на первых этапах через знакомых. По работе приходило 100-тни разных электронных писем, многие из них с просьбами о помощи или оказании консультации, так и получилось, что по тем вопросам, которым я действительно мог помочь, оказывал консультацию. Зачастую даже если и не хватает своей компетенции, всегда можно прибегнуть к поиску необходимых людей и выступить посредником в оказании услуги.

Küsija: У Вас есть интернет сайт, Вы используете его для получения новых клиентов? Или может быть ещё какие либо другие каналы?

Vastaja: Ммм...(.) Интернет сайт, я бы не сказал, что он является источником новых клиентов или что я на него как то рассчитываю, нет, скорее он как визитная карточка, конечно, создавался он изначально именно с целью получения аудитории, но спустившись с небес ((улыбается)) стало понятно, что посещаемость сайта оставляет желать лучшего. Теперь же использую больше для написания статей, мыслей и хранения полезных ссылок, документов и форм, которые могут быстро понадобиться мне и моим клиентам. Часто использую его на встречах, чтобы была возможность быстро загрузить необходимый бланк, не всегда имеется доступ к собственному ноутбуку, так что в этом смысле бывает очень удобно.

Küsija: А другие каналы? Допустим реклама на третьих интернет пространствах?

Vastaja: Признаться, не думаю, что это профессиональный подход. Консультационные услуги это не телевизор, который можно пойти рекламировать на каком либо интернет сайте. Здесь больше зависит от самой фирмы, необходимо заниматься постоянным поиском и анализом фирм, делать предложения, встречаться и разговаривать. Сделать рекламу это проще простого, выкинуть деньги, а пользы от этого будет ноль. Порой мне необходимо раз 5-10 встретиться с клиентами, подготовить для них необходимые отчеты, документы и информацию прежде, чем я получу заказ. В этом смысле, если бы ограничивалось просто подачей рекламы, все было бы намного проще.

Küsija: А какой процент от всей клиентуры у Вас составляет иностранные клиенты?

Vastaja: По большому счету я не работаю почти с местными фирмами, может за эти 5 лет и было несколько, но это были краткосрочные проекты. В основном да, (.2) преимущественно все мои клиенты это иностранные компании, которые хотят открыть филиал в Эстонии или России и нуждаются в помощи организации бизнеса с учетом особенностей локального рынка, законодательной базы, конкурентов и поставщиков. Поэтому я бы сказал, что может быть даже больше 90% всех моих клиентов иностранные компании, порой и даже частные лица, нуждающиеся в помощи организации бизнеса, создания успешной стратегии и плана развития нового филиала.

Küsija: Как я уже понял Вы работаете один в своей фирме? Или у Вас есть так же наемные консультанты?

Vastaja: Скажем так, на постоянной основе работаю я один в фирме, но у меня есть партнеры, в случае нового проекта, рассматриваю поставленные цели и что для их достижения будет нужно, какие ресурсы нужно будет задействовать. Часто обращаюсь в бюро по переводам, потому что бывает многие документы нужно перевести на финский, эстонский, английский языки, так же работаю с нотариусами и юристами. У меня уже есть некоторые партнёрские договоренности и на их основе я составляю смету проекта. Поэтому удаётся держать расходы фирмы под контролем, хотя конечно бывает достаточно трудно одному составить все необходимые документы и предоставить их в нужном формате, поэтому приходится работать 24 часа в сутки.

Küsija: Какие навыки Вам необходимы в Вашей работе? Что должны уметь делать Ваши партнеры? Как вы оцениваете их профессионализм?

Vastaja: Даже не знаю с чего начать...(.2) Скажем так, в моем случае это умение за короткое время принимать верные решения, находить возможности для реализации поставленных задач, умение концентрироваться на мелочах и вести переговоры с клиентами и партнерами. В принципе ранее сказанное означает, что необходимо владеть несколькими языками, быть в курсе законов и процедуры оформления документов, лицензий и патентов, наличие связей и умение влиять на людей. (.) Касательно моих партнеров, то благодаря их узкой специализации я получаю достаточно профессионально выполненную работу, например, недавно один клиент из России обратился по вопросам наследства почти 5 летней давности. Здесь в Эстонии у

его дедушки был счет на крупную сумму, причем по какой то причине денег уже на счету не оказалось. Естественно по такому роду вопросов обращаюсь за помощью к адвокатам и юристам и от них я ожидаю, что получу максимально полную информацию о возможностях решения данной проблемы, точности, корректности и соблюдения установленных сроков.

Küsija: Как происходит работа с клиентом? Как часто Вы встречаетесь с клиентом и предоставляете проделанную работу? Насколько плотно у Вас происходит взаимодействие с клиентом и как это влияет на успех ваших проектов, организации в целом?

Vastaja: Хм, давай по порядку, (.) Как происходит работу с клиентом? На первоначальном этапе работа с клиентом протекает довольно плотно, подготовить необходимые документы, заинтересовать предложением и перспективой будущего результата. За короткий промежуток времени бывает так, что приходится встречаться десятки раз, особенно когда дело доходит до стоимости проекта. Потом конечно, когда я получил заказ, частота встреч уменьшается, это и совершенно логично, поскольку предполагается выполнение проекта самостоятельно, а иначе за что тогда платить деньги ((улыбается))

Küsija: Да, это точно ((улыбается))

Vastaja: Ну вот, а так конечно в течение работы, если возникает вопросы всегда можно позвонить по телефону или связаться по skype, так же и промежуточные отчеты предоставляю в основном по skype и e-mail. В конце проекта уже наоборот, работа с клиентом увеличивается, всегда что-нибудь будет сделано не так, что-то просят переделать или откорректировать, хотя конечно, зависит от проекта и не всегда это происходит именно таким образом.

Küsija: Значит Вы используете так же и современные каналы для оказания консультационных услуг? Как Вы уже сказали skype входит в их число.

Vastaja: Ну, да, (.) я уже как то и не задумываюсь над тем, что это что то новое, давно уже вошло в привычку. В общем, были и такие случаи, что первый контакт происходил по skype. Это наиболее эффективный, удобный и дешевый метод связи с клиентом. Связаться можно сидя в офисе или дома, фактически в любое время суток, так же можно видеть клиента при помощи видео конференции и зачастую совершенно

бесплатно. Некоторые телефонные звонки приходят мне через skype, в этом смысле очень удобно.

Küsija: А другие способы связи и консультации ещё использовали, кроме skype?

Vastaja: А какие ты имеешь ввиду?

Küsija: Например через сайт, используя чат, через e-mail

Vastaja: Хм, (.) скажем так, что это не серьёзно. В каком-то роде в оказании данной услуги должна сохраняться некая бюрократия, которая занимает время, сделать запрос в одну инстанцию, потом в другую, подготовить документы, сделать анализ, всё это важный процесс и для клиента это тоже важно, чтобы консультант смог глубже понять процесс и суть вопроса. А такие способы связи, что ты перечислил, конечно, я использую и очень много, но не в качестве так сказать основного канала.

Küsija: Скажите, Кирилл, от чего по вашему мнению зависит успех вашей фирмы? Какие факторы наиболее важные для консалтинговой компании?

Vastaja: Вопрос довольно сложный, пожалуй я думаю, что (.) самое главное в этом деле это умение находить нужные контакты и выполнять работу быстро, корректно, учитывая все детали. Конечно, у меня небольшая фирма и у меня нет штата сотрудников, с кем я мог бы работать, но тем не менее фирма успешно функционирует вот уже пять с лишним лет и за счет гибкости и умения приспосабливаться к различным ситуациям мне удаётся уже 2 год подряд работать в прибыль.

Küsija: А можете выделить какой то один кратко сформулированный фактор, который безусловно повлиял на успех вашей фирмы?

Vastaja: Опять же, нет ничего однозначного, в этом бизнесе приходится учитывать массу факторов и не существует успешной фирмы, имеющую в качестве основного козыря что-то одно. Это как в банковском секторе, один банк привлекает низкими процентными ставками по жилищным кредитам, другой льготной ценовой политикой для ведения расчётов, так же и здесь. Если потенциальный клиент это средняя фирма, чьи финансовые возможности существенно ограничены ровно так же как и сроки выполнения работы, то выбирать крупные компании они себе позволить не могут. Поэтому приходится идти на компромисс, искать малые компании, которые в состоянии проделать необходимую работу. Здесь большое спасибо нужно сказать репутации, что у меня много клиентов приходит за счет знакомств и советов. Так вот (.) если ты просишь выделить какой то один фактор, то пожалуй, я выделю

профессионализм, (.) профессионализм в действиях, подготовке и планировании проекта и своего рабочего времени, именно благодаря этому качеству мне удаётся договариваться с клиентами обо всех условиях и показать, что я именно тот, кто сможет им помочь в выполнении поставленной задачи.

Küsiija: Каким Вы видите будущее своей фирмы?

Vastaja: Дело в том, что тот темп и режим работы, который я сейчас выбрал мне вполне подходит, конечно, хочется видеть крупную консультационную фирму в ближайшем будущем, но в какой то степени я реалист и стараюсь к этому относиться более приземленно. Я понимаю, что у меня есть база данных клиентов с кем я работал и сейчас работаю, в этом плане проектов хватает, другой вопрос, будет ли этот портфель увеличиваться. Если да, то конечно в одиночку я не смогу управлять всем, тем более, что уже сейчас порой я чувствую серьёзный недостаток времени и ресурсов, даже когда делегирую некоторую работу своим партнерам. Здесь больше зависит от того, удастся мне ли найти подходящего партнера, готового работать вместе и вкладывать в общее дело не меньше меня. За пять лет было много попыток, но большинство из них заканчивалось неудачно. Я вижу, что моя фирма постепенно развивается, но в малых объёмах, сейчас у меня есть некоторые мысли, куда можно было бы направить силы и финансы, чтобы в будущем выйти на новый уровень. Скорее это будет зависеть от последующих проектов, в ходе которых я думаю присоединиться к определенной фирме и быть занятым в узконаправленной сфере.

Küsiija: Хорошо, Кирилл, спасибо, что дали необходимую информацию для анализа, мне она будет очень полезная. Так же прошу принять от меня небольшой подарок в качестве моей благодарности за потраченное время.

Vastaja: Не за что, если нужно будет ещё в другой раз дать интервью - обращайся ((улыбается))

((lindistuse ja intervjuu lõpp))

Приложение 6. Опросник

1. Количество работников на предприятии
 - 1-9
 - 10-49
 - 50-249
 - 250 и больше
2. Чистая прибыль фирмы за 2012 год
 - ...< 0
 - 0-4999
 - 5000-11999
 - 12000-29999
 - 30000 < ...
3. Прирост чистой прибыли в сравнении с 2011 годом
 - Отрицательный (убыток)
 - 0-5%
 - 6-15%
 - 16-35%
 - 36% > ...
4. Оборот фирмы за 2012 год
 - 0-9999
 - 10000-49999
 - 50000-149999
 - 150000 < ...
5. Прирост оборота в сравнении с 2011 годом
 - Отрицательный (уменьшение оборота)
 - 0-5%
 - 6-15%
 - 16-35%
 - 36% > ...
6. Количество заказов за прошлый год:
 - 0 – 50
 - 51 – 100
 - 101 – 200
 - 201 < ...

Пожалуйста, оцените в какой степени нижеприведенные утверждения подходят для Вашей организации.

	Шкала				
7. Клиенты удовлетворены	Не согласен вовсе	1	2 3 4 5	Согласен	Затрудняюсь

услугами нашего предприятия			полностью	ответить
8. Мы высоко оцениваем эффективность работы фирмы	Не согласен вовсе	1 2 3 4 5	Согласен полностью	Затрудняюсь ответить

Пожалуйста, оцените какие факторы и в какой степени влияют на успех вашего предприятия:

	Шкала			
9. Помощь и постоянное руководство со стороны топ менеджеров	Не влияет	1 2 3 4 5	Сильно влияет	Затрудняюсь ответить
10. Использование нескольких консультантов для решения проблемы клиента	Не влияет	1 2 3 4 5	Сильно влияет	Затрудняюсь ответить
11. Высокий профессионализм консультантов	Не влияет	1 2 3 4 5	Сильно влияет	Затрудняюсь ответить
12. Самостоятельность консультантов в решении проблем	Не влияет	1 2 3 4 5	Сильно влияет	Затрудняюсь ответить
13. Вовлеченность клиента и его непосредственное участие в работе	Не влияет	1 2 3 4 5	Сильно влияет	Затрудняюсь ответить
14. Использование различных метода консультации	Не влияет	1 2 3 4 5	Сильно влияет	Затрудняюсь ответить
15. Консультация по интернету (использование инновационных способов консультации)	Не влияет	1 2 3 4 5	Сильно влияет	Затрудняюсь ответить
16. Использование интернет ресурса в качестве маркетинга	Не влияет	1 2 3 4 5	Сильно влияет	Затрудняюсь ответить
17. Поиск клиентов за границей	Не влияет	1 2 3 4 5	Сильно влияет	Затрудняюсь ответить