

Алексей Яцына

Умный консалтинг 2.0

Алексей Яцына

Умный консалтинг 2.0

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=24120550

ISBN 9785448520532

Аннотация

В мире бизнеса все или пользуются услугами, или оказывают их. Автор изложил свой опыт и наблюдения из жизни консультанта по управлению о том, как правильно заказывать и оказывать услуги и остаться довольными друг другом. Книга представляет собой пособие, где каждая глава может стать подсказкой в конкретной ситуации.

Содержание

Что у Вас в руках и как это работает?	5
Важные ремарки	8
Кому это надо?	10
О практической полезности	12
Пользоваться ли консалтингом?	14
Что такое консалтинг?	17
Продажа и продолжение отношений	19
Что надо Вашему заказчику?	19
Вход к клиенту: провоцируем контакт	23
Вход к клиенту: два подхода	28
Вход к клиенту: прямое обращение	31
Встречи с клиентами. Особенно важные встречи	35
Общение с клиентом	36
Письмо по результатам встречи	38
Вход к клиенту: еще о продвижении	41
Вход к клиенту: отзывы и рекомендации	43
Владельцы компаний: особенность поведения	46
Хотим помочь, да не успеваем	48
Пример: соглашение о конфиденциальности	51
Конец ознакомительного фрагмента.	54

Умный консалтинг 2.0

Алексей Яцына

© Алексей Яцына, 2017

ISBN 978-5-4485-2053-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Хаос, неразбериха, сбои в стандартных процедурах, аврально-судорожные дни перед закрытием проектов, ошибки в документации и другие проблемы консультационных компаний только подтверждают тезис, что невозможно усовершенствовать деятельность компании только внутренними силами.

Что у Вас в руках и как это работает?

Эта книга об управленческом консультировании как оно есть. Изнутри и снаружи.

Всё, что здесь написано, пройдено на практике мной самим.

И это работает!

Однажды, просто, чтобы не запамятовать в нужный момент, я стал записывать наблюдения, выводы и другую информацию о работе консультанта по управлению. Потом я стал всё чаще заглядывать в эти записи, чтобы взять «уже готовое», вместо того, чтобы «выдумывать» заново.

Потом эти заметки стали читать мои коллеги и знакомые, комментировать, спорить, дополнять. Использовать. А потом попросили написать книгу о консалтинге таком, каков он есть.

В результате получился навигатор по консалтингу: размышления и полезные заметки на каждый день. Первая книга вышла в конце 2008 году, и знакомые давно просили о новом издании. Сейчас вы держите в руках вторую версию «пособия», расширенную, дополненную и с более удобной внутренней структурой. Управленческий консалтинг явля-

ется, конечно же, ядром книги, но темы охватывают почти весь комплекс отношений заказчика и подрядчика, управления фирмой оказывающей услуги, подготовки специалистов, и многие мои коллеги, работающие в других сферах услуг, не однократно говорили мне, что и у них всё то же самое.

Наверное, не стоит читать книгу «от корки до корки», лучше обращаться к пособию по случаю и читать ровно то, что помогает здесь и сейчас. Каждая заметка рассматривает одну конкретную тему – это или рекомендации к действию, или инструмент для работы, или наблюдения из жизни консультанта и заказчика и информация к размышлению. Также все заметки для удобной навигации и знакомству с предметом объединены:

- в 7 тем: продажа и продолжение отношений, диагностика, разработка, внедрение, работа с персоналом, организация консалтингового дела и быть консультантом
- часто связаны друг с другом прямыми ссылками,
- по тэгам (меткам) адресатов, т.е. тех, кому, по моему мнению, данный материал будет особенно полезным
- по тэгам (меткам) характеристики содержания заметки.

Итак, сформулируйте актуальный для себя вопрос ->

- ищите наиболее подходящую на сегодня заметку ->
- открывайте и... читайте, рисуйте, делайте отметки на полях, следуйте ссылкам ->

- а также добавляйте, возражайте, пробуйте применять.

Важные ремарки

В заметках Вы встретите много имен – тех, с кем я работал и работаю на протяжении последних 15 лет: мои наставники, коллеги, друзья-конкуренты, партнеры, клиенты, сотрудники, воспитанники. Я привожу их цитаты и комментарии, потому что для меня их слова более реальны и весомы, и просто потому, что именно в общении с ними ковался и оттачивался мой опыт.

Я с большими любовью и уважением отношусь к своей профессии, к тем, с кем довелось работать. Но в книге есть место и юмору и иронии, ведь иногда надо взглянуть на себя со здоровой критикой. Посему как это принято предупреждение: «во время написания, прочтения и копирования книги ни один из клиентов или консультантов не пострадал; при наличии фамилий все совпадения намерены, в противном случае не пытайтесь подставить себя на место «жертвы».

Если Вы с чем-то не согласны – это очень хорошо. Гораздо лучше, если у Вас будет сто вопросов, замечаний, дополнений и возражений, чем не будет ни одного. Помните, что объективность, может быть, и существует, но не в этой книге – это отражение и обработка личного опыта. О других точках зрения Вы можете узнать в главе «*Список литературы*»

Сборник не претендует на полноту знаний о консалтинге — лишь то, чем я сам пользуюсь каждый день.

Другие статьи о консалтинге, как более ранние, так и те, что продолжают пополнять копилку моего опыта, Вы найдете в моем блоге: <http://audumlo.livejournal.com/>

Кому это надо?

Это *шпаргалка для самого себя*, чтобы, приступая к очередному консультационному проекту, не приходилось судорожно вспоминать – а как же мы там что-то такое делали, ведь, как и в любом проекте надо сразу держать в голове массу самой разной информации? Поэтому это очень субъективная информация – я (и мои коллеги) делали так, это получалось и нам это нравилось. И, если у меня случится похожая ситуация, я снова буду пытаться сделать именно так. Но именно потому, что я сам следую советам этой книги, я уверен, что она будет Вам полезной.

Это *справочник и пособие для всех консультантов* от партнеров консалтинговых фирм и руководителей проектов до ассистентов. Здесь есть статьи и о том, как строить карьеру в консалтинге и об особенностях консультационных проектов и о том как организовать консалтинговое дело, и много памяток, чтобы ничего в ходе работы не выпало из фокуса внимания.

Книга будет интересна и *специалистам по организационному развитию* – по сути внутренним консультантам. Здесь есть статьи и об особенностях этой работы.

Конечно же, сборник этих заметок будет полезен тем, кто *заказывает консультационные услуги*. Я сам выступал в роли заказчика консалтинговых услуг и могу осветить некоторые вопросы работы с консультантами с обеих сторон.

О практической полезности

*– Я ничего в этом не понимаю. Вы специалист.
Посоветуйте, как правильно.*

– Вот так правильно.

– Я не согласен.

(с) авторство не установлено

С одной стороны, консультанты охотно делятся своим опытом:

- неустанно выступают на различных конференциях;
- публикуют статьи и аналитические обзоры;
- проводят обучающие семинары во время проектов;
- рассказывают кейсы из «best practices» и опыта «одной известной компании»;
- пишут книги – пусть их и не много, зато каждая из них действительно хороша.

С другой стороны, окружающие (бизнесмены, руководители) часто говорят, что консультанты не конкретны, не дают новой информации, не несут пользы.

Поговорив с десятками людей, как специально по этому вопросу, так и просто в ходе переговоров с клиентами, я понял, что причина в восприятии рекомендаций консультантов как излишне обобщенных. («Что это Вы нам голую

теорию рассказываете!»). И это часто ставит барьер на пути понимания и применения. И хотя большинство пользователей консалтинга далеки от покупки «готовых решений», но и принять высокую степень абстракции моделей и подходов бывает очень сложно.

Впрочем, и конкретные решения воспринимаются «в штыки».

Ведь вы имеете другой, отличный опыт, и сразу принять новое, готовое трудно.

Я попробую здесь пройти по границе между обобщениями и детальными инструкциями. Я хочу дать Вам и материал для размышлений, и повод для обсуждения, но и конкретные, простые и эффективные инструменты работы.

Уверен. Именно такое сочетание будет полезным и применимым каждый день.

Пользоваться ли консалтингом?

*Наши люди охотно обращаются за советом
и со скрипом за консультацией.*

Задавали ли Вы себе когда-нибудь вопрос: «С какого момента владельцу бизнеса или руководителю предприятия (или подразделения) имеет смысл пользоваться услугами консультантов?»

Сейчас речь не о желании. Если владельцу бизнеса захотелось привлечь консультанта, то он обязательно будет на это тратить деньги вне зависимости от наличия практической пользы (ну или как минимум изменений в той области, что формально является предметом консалтинга). Внутреннее спокойствие, репутация, престиж важнее изменений в бизнесе, роста операционной эффективности, производительности труда, капитализации...

Речь также и не о способности консультационные услуги оплачивать. Всегда можно подобрать тот формат и то консультационное содержание, которое будет клиенту по карману. В компании «ПРАДО Банкир и консультант», в которой мне довелось работать, существовал, например, несложный расчет, который позволял нам, узнав годовую выручку

компании, легко определить какого рода услуги в принципе можно предлагать, а какие услуги обойдутся дороже, чем принесенный с их помощью эффект.

Дело и не в масштабах бизнеса. Я консультировал и продолжаю работать с компаниями с численностью сотрудников от 20 человек и до нескольких десятков тысяч, и объемом годовых операций от нескольких миллионов рублей до десятков миллиардов долларов.

Мы говорим о способности, готовности заказчика воспринять совет. Не отмахнуться, не поставить сразу внутренний барьер на вход информации (*«это бред, у нас это не будет работать никогда, и это вообще какая-то абстрактная чушь»*), а быть готовым услышать, обдумать, принять подсказку, рекомендацию, взгляд со стороны, помощь и поддержку.

Многие мои знакомые говорят, что есть всего три рычага воздействия на ситуацию:

- деньги – и всё то, что ты на них можешь купить,
- время – твоё время, которые ты выделяешь на конкретную работу,
- внимание – твоё внимание кому-либо или чему-либо.

Они взаимозаменяемы и одна и та же задача решается просто комбинацией этих рычагов.

Умные люди при этом рекомендуют:

- трать деньги – это высвободит твоё время;
- уделяй внимание – это не заменят ни деньги, ни время.

Отсюда получаем любопытные следствия:

- покупать консалтинг (т.е. все виды профессиональных услуг) лучше, выгоднее, дешевле в конечном итоге = это высвобождает время на ключевой бизнес;
- надо уделять внимание консалтингу = это сделает рекомендации эффективными, внедренными и действенными (ну о том, что для внедрения изменений необходимо только одно условие я уже писал).

Итак, если Вы готовы к потреблению консалтинга, то эта книга поможет Вам вкусить его правильно, получить удовольствие от процесса и результата и не остаться в итоге с горьким сожалением о потраченных усилиях, эмоциях, времени и деньгах!

Что такое консалтинг?

Консалтинг – это мощный инструмент для руководителя в решении его задач, надо просто уметь им правильно пользоваться

Все охотно дают советы: друзьям, знакомым, родным.

Каждый из нас регулярно обращается за советом: чтобы получить информацию, узнать «как это работает», снять свои сомнения, воспользоваться уже накопленным опытом.

А консультант – это профессиональный советник, тот, кто дает рекомендации в обмен на вознаграждение. Со стороны такая работа представляется очень простой – каждый же может давать советы, и крайне удивительной – за это еще и деньги платят?!

На самом деле всё гораздо сложнее и интереснее. Задача консультанта – изменять и предоставлять информацию по специфическим вопросам. *Суть управленческого консалтинга* – помочь бизнесу быть эффективнее, а значит за каждым советом, должна быть уверенность и со стороны того, кто дает совет, и еще более со стороны того, кто совет получает, что «это» будет работать.

Работа консультанта в том, чтобы понять актуальную задачу бизнеса, проанализировать ситуацию, предложить наиболее адекватный способ решения и помочь с реализацией.

И чтобы не просто давать разумные советы вовремя, но и так, чтобы эти советы были поняты и приняты, консультант должен обладать широким кругозором, эрудицией и при этом глубокими знаниями в предметной области, чтобы его рекомендация была как можно более конкретна, по существу и несла реальную пользу именно в текущей ситуации.

«Консультант каждый день решает задачи, с которыми менеджмент компании столкнется, быть может, раз в жизни»

С. Л. Паркинсон

Продажа и продолжение отношений

*Даю советы. Профессионально. Дорого. Рост
доходов и снижение затрат. Реальная помощь
с первого обращения. Гарантии.
(из газеты объявлений)*

**Что надо Вашему заказчику?
#руководителю проекта, #партнеру,
#заказчику, #выводы из опыта**

*Умение задавать разумные вопросы,
есть важный признак ума и сообразительности.
Тацит*

Вне зависимости от того с кем и о чем Вы беседуете, Вам надо понять: что Вашему визави надо?

Вне зависимости от того, первая ли это встреча или уже приближается окончание проекта, Вам необходимо понять: что Вашему заказчику требуется?

И это, конечно, верно для любых продаж, а не только для консалтинга.

Всё несколько проще, если дело идет о покупке консультантов, как «руки» или как «специальный навык» – Вы предоставляете ресурсы. А вот во всех остальных случаях возникает огромный простор для самых разных вариантов.

Мне несколько раз приходилось составлять «бизнес планы». Естественно, я брал типовой шаблон, с установленной чуть ли не по всему миру и вошедшей во все учебники структурой разделов, и наполнял его каким-то содержимым. Именно каким-то, потому что довольно долго, первые три-четыре раза я не задавался вопросом – зачем людям «бизнес-план»? Раз заказывают, значит, наверное, нужен. И я очень удивлялся сложностям, возникавшим на момент сдачи работы. Только позже я понял, что заказчик судорожно пытается отыскать в этом «типовом» «бизнес плане» то, что он хотел, то, ради чего он ему собственно был нужен.

Тогда я научился задавать вопрос – зачем? И кроме очевидных ответов: «чтобы увеличить доход», «чтобы выйти на новые рынки» и т.п., – получил еще и другие: «чтобы получить кредит», «чтобы был полный пакет документов на получение кредита», «чтобы было красивое описание», «чтобы обосновать НЕнужность инвестиций», «чтобы было как у всех» и др.

Как-то раз мы делали проект для компании, у которой было два равноправных собственника. В проекте был заинтересован один из них, так как, некоторое время он мало вни-

мания уделял бизнесу, и теперь хотел разобраться в том, что происходит, а также продвинуть своё мнение об управлении и направлениях развития. И нам потребовалось много усилий, на то, чтобы вовлечь в работу и другого собственника, а также содействовать им в нахождении согласованной позиции. Но пока мы не достигли понимания, что один собственник хотел разобраться в работе другого, мы некоторое время шли по уже отработанному самой компанией материалу и не получали желаемого эффекта.

В моей практике был случай, когда заказчиком выступала даже не сама консультируемая компания, а временный инвестор – банк ЕББР, владеющий всего лишь 5% акций. Банк был заинтересован в большей прозрачности системы и структуры управления, повышении эффективности процессов, оптимизации издержек, так как именно от этого зависела стоимость пакета акций, которые банк собирался через некоторое время продать. И здесь было необходимо учитывать и интересы основных владельцев, и интересы инвестора.

А ведь, кроме официального, юридического заказчика есть еще и люди, конкретные люди, его представляющие, как уполномоченные подписывать итоговые документы, так и все те, с которыми вы будете беседовать в ходе проекта. Есть люди, которые хотят продвинуться по служебной лест-

нице. Есть люди, которые хотят доказать свою полезность компании. Есть люди, которые хотят защитить свое рабочее место.

Так кому Вы будете предъявлять результаты Вашего труда? Это очень цинично, но почти всегда мы делаем не только для чего-то (повышение производительности, снижение издержек, снижение рисков), но и для кого-то (расширить влияние, сохранить влияние, сохранить положение, сделать работу комфортнее, продвинуть идеи).

Сделать только в интересах непосредственного заказчика (или куратора) проекта, то есть лица, от которого зависит оплата Ваших услуг? Но вот польза для компании в целом может раствориться совсем.

Сделать только исходя из «эффективности компании»? Но вот польза может оказаться бесхозной и всегда есть опасность, что сделано будет бесплатно (ну то есть не заплатят).

Показатель профессионализма консультантов – это сделать нечто полезное, да еще и найти в новой системе место для всех заинтересованных сторон.

Смотри также статьи:

«Какие бывают консультанты?»

«Интервью: ключевой вопрос»

Вход к клиенту: провоцируем контакт #руководителю проекта, #партнеру, #методика

Огромная и совершенно пустая ниша для консультантов – это работа с запросами клиентов и пользователей.

А. Яцына

Создавать возможности для входа к клиенту надо заблаговременно.

- Вы долго работали в какой-либо отрасли или занимали пост на государственной службе. Через 15—25 лет у Вас создается определенное имя и репутация. При этом если Вы не просто руководили своим предприятием, а активно участвовали в отраслевых ассоциациях и прочих совместных мероприятиях (в советское время были еще различные отраслевые съезды, конференции и симпозиумы...), то Вы, скорее всего, знаете всех, и все знают Вас. Отличный старт для того, чтобы оказывать знакомым разные услуги.

Наблюдения за подобными людьми показало, что если в них есть предпринимательская жилка, то они скорее станут бизнесменами (продвижение новых технологий в своей отрасли) или посредниками (сведение хороших людей

друг с другом). А вот консультировать они почти не могут – слабо представляют себе как за дружеский совет взять с друга деньги. (Думаю, это изменится лет через десять, когда в подобное положение выйдут люди, начавшие свою карьеру уже после завершения последней фазы строительства социализма).

- «Прицепиться» к перспективным руководителям. Ваша задача выявить людей, чья карьера сложится а) успешно б) быстро. И при этом они уже находятся на позициях, позволяющих им распоряжаться маленькими бюджетами на консалтинг. Далее необходимо подружиться с ними, выполнять для них маленькие проектики... и расти вместе с ростом этих людей (взаимная поддержка и опора).

Наблюдения показывают, что в таких областях, как управление персоналом, маркетинг, техника и технологии: уже начиная со средних позиций менеджеры могут вполне обосновывать руководству компании бюджеты на конкретные консультационные услуги (конкретные, небольшие улучшения).

Кстати, выполняя проекты для Ваших клиентов, не забывайте «дружиться» с молодыми и перспективными менеджерами среднего звена, ведь через пять – семь лет Вам уже с ними обсуждать ТЗ на проекты.

- Создавать себе репутацию. Или в отрасли, или в предметной области, или в качестве тренера, или в качестве

руководителя проектов. Не разбрасывайтесь, нельзя объять необъятное, даже если Вы это всё знаете и умеете. Пишите статьи в специализированные издания, выступайте на конференциях, проводите бесплатные бизнес-семинары, давайте комментарии в прессе, ведите блог в интернете (пример: мой дневник в живом журнале, в котором публикуются заметки о консалтинге – <http://audumlo.livejournal.com>). И всегда, всегда стремитесь к личному знакомству и очной встрече. Потому что люди хотят ощущать – им надо Вас видеть, слышать, говорить... Ваше «прозвище» в Интернете разве что отдаленная ассоциация, если она не свяжется с реальным человеком из плоти и крови.

- Если Вы когда-нибудь посещали многолюдные съезды, фестивали и слеты (ну эдак от тысячи человек), то наверняка обратили внимание, что искать кого-то конкретного в этом хаосе бесполезно. Гораздо проще встать на одно место и... все нужные люди пройдут мимо.

Так же и в консалтинге – надо выбрать место, занять позицию и... вы всех увидите, вас все увидят. Сложно выбрать такое место.

Например: консультанту полезно войти в какую-нибудь отраслевую ассоциацию. Но мало стать членом, платить годовой взнос и раз в год приезжать на съезд. Даже выступать с докладом на этом съезде мало: это воспримется как реклама или как бесполезный шум (все же ждут фуршета). А вот

стать секретарем ассоциации (поверьте, это просто – никто не любит канцелярской работы) или возглавить комиссию *по чему-то важному* (ну самое банальное отраслевым исследованиям – кому же как не вам, специалисту в этой области).

- Те, кто стал в нашей стране первыми консультантами, начали всем прочим консультантам раздавать сертификаты. Тем самым повысив свой статус до запредельной высоты.

Дальше проявите фантазию... Заметили, что чаще всего сотрудники офиса встречаются у кофе-машины, в курилке и в туалете? Поразмыслите над этим.

- Создавайте свою социальную (бизнес) сеть. Интернет-страницы, называющие себя «социальными сетями», таковыми не являются. Это скорее аналог контакт-листа. Бизнес-сеть – это те, кто Вас лично знает, и кого лично знаете Вы. Бизнес-сеть – это взаимные рекомендации. Не забывайте упоминать имена Ваших коллег при общении с другими людьми – Вы создаете некий положительный фон. Не забывайте созваниваться, поздравлять с днем рождения и праздниками, интересоваться событиями жизни. Делитесь мелкими впечатлениями и где-то подмеченными полезными «штуками». Да, эти «штуки» можно было бы продать, но... иногда полезнее отдать. Хвалите своих клиентов, по возможности рассказывайте о том, как они классно что-то сделали, и что у них получилось.

Кстати, Вы читали роман Гранина «Цитадель»? Там во второй части книги есть забавное место о «социальных сетях» и их функционировании.

Путь создания своей репутации, моделирования ситуаций, когда люди если и решили прибегнуть к услугам консалтинга, то у них на уме лишь одно имя, одно название компании долог. Мой коллега Роман Крылов заметил, что у него эта работа заняла 9 лет. У меня приблизительно столько же. Другие примеры, о которых я знаю, говорят о том же: 5—7—9 лет...

Смотри также статьи:

«Рейтинги консалтинговых компаний»

Вход к клиенту: два подхода #руководителю проекта, #партнеру, #методика

Привлечение консультантов – это признак развитого бизнеса и развитого менеджмента, хорошо знающего как правильно распоряжаться окружающими ресурсами и выбирающего правильные инструменты для каждой задачи.

В большинстве же случаев консультант много времени расходует на поиск потенциального клиента и подготовку клиента к тому, что консультантов привлекать можно и нужно.

Разные компании используют разные стратегии входа к клиенту: активное обращение, продажу через знакомых и доверенных лиц, создание барьеров – необходимости обращения к консультантам, поддержка информационного поля и т. д.

Будем говорить и «технике»...

Собственно всё продвижение услуг можно разделить на два больших этапа:

- вход к клиенту и,
- продажа услуги клиенту.

К клиенту входят:

- или создавая условия, в которых клиент сам к Вам обращается,
- или через прямое обращение к клиенту и пробивание его «защиты».

Предполагается, что Вы уже выделили свою целевую аудиторию. Как – это уж каждый пусть решает для себя сам.

Способы и инструменты – в литературе по маркетингу.

В первом случае это создание и использование сети связей и рабочих контактов, которые создаются через работу в отрасли (отраслевые ассоциации, исследовательские и рабочие группы), профильные конференции, семинары, участие во всех тендерах, подготовка и выпуск специализированной аналитики и статей. Путь долгий – наработка ситуации, при которой клиент о Вас вспоминает и сам обращается, занимает годы – но в результате способен создать вам действительно стабильную платформу постоянных (!) заказчиков. Это партнерская модель бизнеса, где над входом к клиенту работают самые квалифицированные специалисты.

Во втором случае это постоянная рассылка клиентам предложений, постоянный инициативный с ними контакт, постоянное напоминание о себе, бизнес-завтраки и презен-

тации услуг. Путь к контракту гораздо более быстрый (месяцы) – но требует большого количества людей на организацию «воронки продаж».

Ремарка! Подобное хорошо взаимодействует с подобным. крупная фирма – с крупным консультантом, средний бизнес – со средними консалтинговыми компаниями и т. п.

Малый бизнес вряд ли сможет воспользоваться услугами крупной консалтинговой компании. И равно как микроконсалтинговой компании сложно работать с гигантами индустрии. Не совпадают ритмы жизнедеятельности фирм, возможности по организации оказания услуги, ресурсное обеспечение.

Как правило!

И, конечно, у каждого правила есть исключения.

Вход к клиенту: прямое обращение #руководителю проекта, #партнеру, #методика

Мне несколько раз доводилось работать в компаниях, где продажи были выстроены по «классической» схеме активного обращения к клиенту.

Определена целевая аудитория, сформулированы возможные проблемы, решение которых а) может быть интересно этой целевой аудитории б) может выполнить консалтинговая компания.

И мы последовательно по шагам пытаемся охватить нашими обращениями всю целевую аудиторию:

- делая прямые обращения: телефонный обзвон, рассылка релизов по факсу или электронной почте, обращаясь через социальные сети (у Вас наверняка каналы получения информации забиты предложениями о консалтинге, тренингах, семинарах и прочих услугах), рассылка новостной ленты, рассылка брошюр и рекламных буклетов;
- собирая обратную связь на прямые обращения: это очень важно – рассылка без попытки получить обратную связь дает слишком малый отклик, менее 1%;
- организуя встречи-презентации пакета услуг для тех,

- с кем удалось установить контакт по прямому обращению;
- пытаясь выявить и сформулировать потребности в консалтинге на этих встречах;
 - организуя в дальнейшем встречи с участием профильных специалистов.

И при достижении взаимопонимания с клиентом на этом пути Вы можете переходить собственно на стадию подготовки Коммерческого предложения.

Предполагается (опять же согласно правильным книгам по маркетингу и/или рекламе), что «воронка продаж» работает в пропорции 10:1 – 100 обращений даст 10 переговоров, а 10 переговоров – 1 клиента.

Основное требование, оно же сложность, в том, что те, кто управляет первичными обращениями, должны не только обладать навыками продаж, но и владеть знаниями о консультационных услугах (их содержании, особенностях, круге снимаемых проблем и т.д.). Добиться этого достаточно сложно, тем более что на первичных обращениях работают начинающие специалисты.

Вторая сложность – постоянная необходимость «доказывать свою состоятельность», то есть заново убеждать каждого потенциального клиента в своей компетенции, «крутости», способности решать подобные задачи.

Более сложный способ, но и более действенный (выше

процент выхода в проекты от первичных контактов) – это обращение к клиенту по определенным поводам. Для этого:

- отслеживаются новости компаний, составляющих целевую аудиторию (мониторинг СМИ, новостных лент компаний, сбор информации с профессиональных форумов и пр.)
- обращение к клиенту по поводу новости, если та напрямую указывает на возможность применения того или иного консалтингового продукта.

Далее опять встречи, переговоры, согласование потребности, КП, ТЗ.

Эту работу уже могут выполнять только квалифицированные продавцы или консультанты с навыками продажи.

Основная сложность наладить и поддержать мониторинг новостей, а также не обращаться в компании по любому поводу.

И всё равно Вам придется каждый раз доказывать, что Вы специалист.

Прямое обращение – это очень хороший способ для начинающей консалтинговой компании. Нарботка базы постоянных клиентов, ведение консалтинга на повторных обращениях занимает от двух до пяти лет.

Прямое обращение хорошо для малого и среднего бизнеса, которому часто просто недостает информации об окружающей среде и ее возможностях: что подобные услуги вообще есть.

P.S. Мне удавалось на стадии «встреча с профильным специалистом» заключить один контракт из пяти переговоров. (Вот не владею информацией, сколько было первичных контактов, чтобы выйти на эти переговоры.) В любом случае, чтобы правило «воронки продаж» выполнялось необходимо все же очень постараться.

Встречи с клиентами.

Особенно важные встречи

#каждому, #инструмент

Этот прием я подметил у одного весьма забавного персонажа (данных приводить не буду, но поверьте, персонаж действительно забавный), который на момент нашего знакомства был директором одного небольшого элеватора.

Он все свои предстоящие встречи предварительно разыгрывал. Вот надо ему, положим, на переговоры – он строит сценарий хода переговоров: что скажет он, какие аргументы ему выдвинут, что он скажет в ответ и так далее, с ветвями самых разных вариантов развития «сюжета».

Понятно, что в реальных встречах не всё шло так, как предварительно разыграно.

Но это позволяло ему быть готовым к подавляющему числу ситуаций.

Очень, очень полезный для консультантов инструмент.

Общение с клиентом #партнеру, #заказчику, #вывод из опыта

Я как и многие мои коллеги (консультанты, бизнес-тренеры, управленцы) принимаю участие в большом количестве переговоров, совещаний, обсуждений...

И конечно же меня (как и многих из вас) бесит необязательность, заторможенность, переменчивость в требованиях, безволие к принятию решений «с той стороны».

И как-то раз я сформулировал практику, которой стараюсь следовать последние несколько лет.

Старайся оставить после любой встречи «мячик на той стороне» – в смысле следующий шаг, приближающий к сделке за твоим контрагентом

Это кажется не логичным, противоречит всем инструкциям по правильному ведению переговоров и успешным продажам (например, в этой книге предлагается писать «письмао после встреч»).

Но именно это и работает.

Раньше я (как и многие вокруг) беспокоился, перезва-

нивал клиенту, писал ему письма, напоминал о необходимости принять решение, ездил на дополнительные встречи для прояснения, готовил дополнительные материалы, и совершал еще огромное количество действий, не приносящих на самом деле никакой дополнительной пользы мне (или той компании, на которую я работал)

Теперь я рассказываю: что могу сделать, как могу сделать, когда могу сделать и сколько это стоит, отдаю собеседнику какую-то маленькую полезную плюшку и... забываю о разговоре, руководствуясь простой логикой: если собеседнику действительно надо то, о чем он спрашивал – он позвонит, а если нет – то никакие мои дополнительные усилия не помогут, не продается то, в чем нет потребности... а для поддержания хороших отношений маленькую полезную плюшку я уже выдал :)

У меня пока получается не всегда. Но выгода от экономии времени и появления возможности найти партнера, с которым будет по-настоящему интересно и полезно реализовать проект огромна.

Письмо по результатам встречи #каждому, #инструмент, #коммуникации

*Об этом написано уже всеми.
Это не устают повторять на всех тренингах
по переговорам.
И тем не менее – этого не делают.*

*Я узнал об этом от Дмитрия Хлебникова.
И делаю это вот уже много лет.*

Пишите по результатам встречи краткое резюме!

Каждое письмо – это Ваш шаг к подписанию договора.

Или шаг к предотвращению рисков в ходе проекта.

За те годы и те десятки встреч, по результатам которых я написал письмо-резюме, я выработал для себя следующие «правила»:

- размером письмо должно быть не более чем на страницу A4 (а лучше не более экрана монитора),
- письмо должно содержать следующие разделы:
 - повод встречи (что послужило формальной причиной встретиться),
 - обсуждавшаяся проблема (бывает так, что тема фор-

мального повода могла в ходе встречи вообще не обсуждаться),

- представленные позиции сторон (просто зафиксируйте факты, желательно в терминах, которые использовались в ходе встречи),

- вывод (общая позиция), итог обсуждения,

- ближайшие шаги (какие обязательства берете на себя Вы, какие действия должен совершить Ваш собеседник).

- заканчиваться письмо должно информацией о том, когда и каким образом Вы свяжетесь с Вашим собеседником.

Вы должны быть готовы к тому, что во многих компаниях нет культуры прочтения писем и ответа на них (хотя бы в формате: «получили, прочитали»). Часто это сигнал о том, что и другие высланные Вами материалы (коммерческое предложение или что еще хуже рабочие и отчетные материалы по проекту) читать не будут.

Но для Вас это всегда опора и возможность сослаться на «артефакт».

С теми же, кто подобные письма читает, скорость нахождения единого языка возрастает в разы.

Да и для Вас это отличная напоминалка – что надо делать.

Рекомендация от Дмитрия Хлебникова: «Направляйте письмо по результатам встречи всем участникам. Так сложнее оставить это письмо без внимания.

Кстати, не забудьте разместить текст письма в папке информации по клиенту (или в разделе CRM-системы) и выслать копию всем заинтересованными лицам с Вашей стороны.

Вход к клиенту: еще о продвижении #руководителю проекта, #партнеру, #инструмент, #коммуникации

*КП вы напишите хорошо, ведь вы их пишете
чаще, чем отчеты.*

Один клиент в ходе переговоров

А) Издать книгу. Если Вы автор какой-нибудь бизнес-книги, то это можно очень и очень использовать... Организовывать семинары, проводить мастер-классы, тренинг и спецкурсы по книге. И конечно консультировать. Вам уже не надо объяснять кто Вы такой – Ваша книга, с Вашим портретом стоит на полке (лежит на столе) у руководителя или владельца бизнеса. (Поверьте, они если и не читают, то покупают эти книги.)

Б) Проводить тренинги. Вообще из тренинговой работы можно почерпнуть достаточно заказов на консалтинг. Надо только понимать, что тренер и консультант – это разные профессии. Кто-то может и то и другое. Кто-то нет. Но создать механизм получения обратной связи и ловли «на живца» через бизнес-тренинги и семинары можно и нужно.

В) Постараться стать «пригосударственной» структурой, «генеральным подрядчиком», «сертифицированным поставщиком», т.е. выйти за рамки прямого конкурентного поля

и задействовать другие ресурсы.

Г) Проводить «организационные сессии» – обсуждений с участием руководства компании способов развития или мероприятий по устранению недостатков. И делать это вместо долгих переговоров, выявления проблем, подготовки коммерческих предложений.

Смотри также статьи:

«Организационная сессия как знакомство»

«Место консалтинга в проектах клиента»

Вход к клиенту: отзывы и рекомендации #руководителю проекта, #партнеру, #заказчику, #выводы из опыта, #этические вопросы

Везде нанимают по знакомству, только в одном случае профи приглашают профи, а в другом профаны – профанов.

Получение благодарственных писем и отзывов от клиентов всюду в консалтинге (вообще в компаниях сектора услуг) считается крайне важной задачей. Мне иногда кажется, что этому вопросу уделяется какое-то избыточное внимание.

О важности благодарственных писем можно прочесть во всех сегодня существующих книгах о консалтинге, в инструкциях по ведению консультационного проекта большинства консультационных фирм. За бесперебойностью «поступления» благодарственных писем кое-где даже следят специальные ответственные лица.

Наверное, это не зря так устроено и наличие отзывов от клиентов в рамках на стенах консультационных фирм действительно является мощным инструментом продаж. Эдаким с укором взирающими на потенциального кли-

ента, психологически давящими записями: «Мы уже отдали свои деньги, а ты?»»

Но мне представляется, что гораздо более важным и полезным является не бланк со словами признательности, умиления и восхищения, написанный в подавляющем большинстве случаев самими консультантами и лишь подписанный заказчиком, а *готовность заказчика ответить на телефонный звонок* Вашего потенциального клиента и честно рассказать о своих ощущениях от проекта.

И вместо пачки бумаги Вы предоставляете потенциальному заказчику просто список телефонов. Наберите номер и спросите: «Как это было?»»

А если есть возможность увидеться, приехать на предприятие и посмотреть своими глазами – так это еще больше повышает доверие к Вашим словам. Также как и совместное выступление на конференции или выставке: консультанта и его заказчика.

Мои опытные коллеги говорят, что в подавляющем числе случаев никто не будет перезванивать. Достаточен сам факт, что Вы предоставляете телефоны бывших клиентов.

P.S. Кстати, многие специалисты клиента, с кем Вам дове-

лось работать, могут выступить для Вас впоследствии в роли экспертов либо в определенной профессиональной области, либо в отрасли.

Владельцы компаний: особенность поведения #каждому, #размышление, #коммуникации

*Любой из нас живет в мире своих сказок
и приключений.*

Максим Мищенко

Как и любой консультант, я очень много общаюсь с владельцами компаний.

Чаще всего это происходит в формате «первой встречи».

Будем честны: вторая встреча бывает не всегда, уже не говоря о контракте :-)

И вот на «первой встрече» любой предприниматель всегда (ВСЕГДА!) продает свою компанию, свой бизнес, свое видение реальности.

Вообще любой предприниматель, чей бизнес выжил, вырос, встал на ножки и пошел, хороший продавец. Те, кто не был продавцом, кто не мог продать свой продукт или свою идею бизнеса отсеялись в ходе экономической борьбы.

И на первой встрече очень трудно не поддаться очарованию собеседника, не восхититься масштабом сделанного и грандиозными планами будущего развития. Тем более что знание консультанта о компании в этот момент скудно и почерпнуто разве из сайта, десятка статей в СМИ и пары отзывов знакомых.

Но практика показывает, что любой владелец компании выдает вместо реальной ситуации некую идеальную картинку. Очень часто – это образ светлого будущего. И это нормально, ведь предприниматель в своем сознании уже «там, за горизонтом».

А вот степень знания владельца о том, как реально протекает работа «внизу» обычно ими преувеличивается.

Это нормально, что предприниматель продает. Он делает это всегда и всем и просто не может (да и не должен, наверное) перестроиться при беседе с консультантами.

Но учитеесь выделять из сказанного реальную картинку. Потому что работать придется именно с реальной ситуацией.

Кстати, собрать и представить владельцу компании реальную картину дел – это один из распространенных запросов на консультационный проект.

Хотим помочь, да не успеваем #партнеру, #заказчику, #выводы из опыта

Есть случаи, когда помощь консультанта: а) нужна, б) востребована, в) может принести пользу и компании, и заинтересованному лицу (обратившемуся к Вам руководителю).

Но именно в этом случае консультантам часто не удается оказать помощь, а если и удастся начать проект, то к его концу результаты оказываются невостребованными...

Так происходит просто потому, что скорость подготовки и обсуждения коммерческого предложения и согласования договора оказывается более протяженной по времени, чем острая потребность в консалтинге.

Распространенная ситуация «острого» запроса на консалтинг – вход руководителя в новую должность (хоть пришедшего со стороны, хоть повышенного в должности или перемещенного внутри холдинга). В этот момент возникает «окно нестабильности».

- новому руководителю надо разобраться, как всё устроено,
- подчиненным, партнерам и коллегам надо подстроиться под новые требования,

- высшее руководство поставило определенные задачи, а кроме того, у него есть определенные ожидания и «кредит доверия» (а значит и готовность выделить дополнительные ресурсы).

Вот в этот момент и происходит обращение к консультантам: «Можете ли вы срочно встретиться, очень надо». Консультанты выслушивают запрос на оптимизацию (совершенствование, изменение, разработку) бизнес-процессов (оргструктуры, функциональных обязанностей подчиненных, системы мотивации, KPI) и идут готовить предложение. Потом оно обсуждается, потом согласуется, потом готовится договор, который «ходит» по инстанциям (а еще тендерные процедуры)...

А в это время заинтересованное лицо начинает или постоянно менять формулировку запроса или «уходить» от встреч, как-то вяло реагировать на запросы консультантов... и по всему понимаешь, что интерес-то как-то угас. Приоритет и потребность отодвинулась куда-то на задний план.

Причина одна – руководитель разобрался, подстроился, договорился, настроил где-то как удобно, а где-то привык к тому, как было до него.

И «окно нестабильности», когда были возможны перемены, закрылось до следующей смены руководителя.

Чтобы проект для всеобщей пользы состоялся надо всего лишь чуть-чуть:

- заказчикам честно формулировать запрос – «хочу разобраться»,
- консультантам иметь такую услугу в портфеле – «помогу разобраться».

Из собственного опыта: консалтинговым компаниям сложно работать в формате: запрос – ответ. А вот для независимых консультантов в самый раз.

Еще одним случаем является сбой в привычной, размеренной работе. При этом причина сбоя не важна. Тем более что первопричина часто сразу не видна (да и потом не всегда «докапываются» до источника отклонений).

Компании в таких ситуациях тоже часто обращаются к консультантам. И так же «охладевают» к взаимодействию по мере успокоения ситуации.

Запишите: какие Вы знаете случаи подобного «острого» запроса на консалтинг?

Пример: соглашение о конфиденциальности #консультанту, #руководителю проекта, #заказчику, #инструмент

Соглашение о конфиденциальности – это самый первый документ, который подписывается между потенциальным клиентом и консультантом (даже если контракт так и не будет заключен).

Я обычно включаю это соглашение разделом в Коммерческое предложение (см. вставку), многие мои коллеги делают это отдельным документом, еще до начала каких-либо переговоров.

Соглашение о конфиденциальности (из шаблона Коммерческого предложения)

Информация, содержащаяся в настоящем Коммерческом предложении, составляет коммерческую тайну Сторон, поскольку эта информация имеет действительную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к ней нет свободного доступа на законном основании и Стороны (обладатели информации) принимают меры к охране ее конфиденциальности.

Передаваемые Сторонами документы, электронные файлы или иная информация, включая устную, являются *конфиденциальными*. Стороны несут ответственность друг перед другом в рамках действующего законодательства за несанкционированную передачу третьим лицам любой информации, касающейся проведения планируемого проекта.

Описанные в настоящем документе услуги и использованные консультантами в ходе подготовки проектных работ, методы, переданные Заказчику, состав результатов, а равно и сами результаты проекта в виде тех или иных управленческих приемов и (или) решений составляют интеллектуальную собственность консультанта. Допускается устное цитирование Заказчиком переданных материалов или их частей, но, копирование, рассылка по электронной почте или распространение любыми другими средствами переданных материалов в целях, не предусмотренных консультационным проектом, допускается исключительно с разрешения Исполнителя. При цитировании ссылка на консультанта обязательна.

Разрешение споров, возникших в результате неправомерных действий Сторон в отношении полученной информации, осуществляется в порядке, предусмотренном Договором.

КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ (из одного реального договора)

Вся предоставляемая Сторонами друг другу юридическая, финансовая и иная информация, связанная с заключением и исполнением настоящего Договора (информация о клиентах, партнерах, бизнес-планах, ценах, заработных платах, персонале и т.д.) рассматривается как конфиденциальная.

Стороны предпримут все необходимые меры, чтобы предотвратить разглашение полученной от другой Стороны конфиденциальной информации третьим лицам. Стороны вправе раскрывать конфиденциальную информацию третьим лицам только при наличии предварительной письменной договоренности между Сторонами.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.