

Алексей Яцына

Умный консалтинг 2.0

Алексей Яцына

Умный консалтинг 2.0

«Издательские решения»

Яцына А.

Умный консалтинг 2.0 / А. Яцына — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-852053-2

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.

ISBN 978-5-44-852053-2

© Яцына А.
© Издательские решения

Содержание

Что у Вас в руках и как это работает?	6
Важные ремарки	7
Кому это надо?	8
О практической полезности	9
Пользоваться ли консалтингом?	10
Что такое консалтинг?	12
Продажа и продолжение отношений	13
Что надо Вашему заказчику?	13
Вход к клиенту: провоцируем контакт	15
Вход к клиенту: два подхода	17
Вход к клиенту: прямое обращение	18
Встречи с клиентами. Особенно важные встречи	20
Общение с клиентом	21
Письмо по результатам встречи	22
Вход к клиенту: еще о продвижении	23
Вход к клиенту: отзывы и рекомендации	24
Владельцы компаний: особенность поведения	25
Хотим помочь, да не успеваем	26
Пример: соглашение о конфиденциальности	28
Пример: о порядке взаимодействия заказчика и консультанта	29
Профиль клиента	33
За что переплачивает заказчик	35
Организационная сессия как знакомство	36
Место консалтинга в проектах клиента	38
Четыре типа владельцев компаний	39
Допродажа вокруг проекта	40
Задание на консультационные услуги	41
Консалтинг на субподряде	43
Как выбрать консультанта: критерии отбора	46
Как выбрать консультантов: отбор и выбор	48
Допродажа внутри компании	50
Поддержание взаимоотношений с клиентами	51
Этап: Диагностика	53
Если в поле зрения только часть бизнес-системы	53
Выявление проблем по внешним признакам	54
Диагностика: «Матрица проблем»	56
Пример: Запрос на информацию	57
Систематизация работы на проекте. Реестры	59
Установочное совещание команды проекта	60
Установочное совещание с заказчиком проекта	61
Демонстрация методики	62
Интервью: два способа подготовки	63
Интервью: начало разговора	65
Интервью: четыре важных вопроса	66
Конец ознакомительного фрагмента.	67

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, аврално-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 является, 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 рекомендаций 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 заказчика воспринять совет. Не отмахнутся, 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:

- тратить деньги – это высвобождает твоё время;
- уделять 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 поставляете 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 внимания 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 лестнице. 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 становятся 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 презентации 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 консультационная 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;

- пытаюсь 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 продаж.

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, перезванивал 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 А4 (а лучше не более экрана монитора),
- письмо должно содержать следующие разделы:
 - повод встречи (что послужило формальной причиной встретиться),
 - обсуждавшаяся проблема (бывает так, что тема формального 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 заинтересованным 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 вззирающими на потенциального клиента, 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 довелось 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 восхищаться 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, КРП) 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.

Заявления для печати или иные публичные заявления любой из Сторон, связанные с условиями настоящего Договора, требуют предварительного письменного согласия другой Стороны.

Обязанность доказать, что положения настоящей статьи были нарушены, возлагается на Сторону, заявляющую о таком нарушении.

Пример: о порядке взаимодействия заказчика и консультанта #руководителю проекта, #заказчику, #инструмент, #коммуникации

*Консультант, он как доктор
Главное, с пониманием выслушать пациента,
который считает, что его управленческое ОРЗ уникально.
Роман Крылов*

Очень важно еще до начала проекта договориться о том, как будет строиться взаимодействие сторон. Ведь любой проект – это большое количество организационных вопросов: обмен информацией, организация встреч, передача документов и многое другое.

Всё заранее Вы не решите. Проект на то и проект, что в ходе выполнения работ возникают и решаются непредвиденные ситуации. Но готовиться надо.

Приведу пример раздела из реальных Технических заданий и Уставов проекта, в которых мы определяли порядок взаимодействия и взаимные обязательства.

Консультант создает команду, состоящую из:

- Директора проекта, отвечающего за контроль результатов проекта, взаимодействие с Заказчиком и методологию оказания услуг.
- Менеджера проекта, отвечающего за обеспечение качества работ (соблюдение заданной методики), соблюдение графика выполнения работ, организацию работы группы консультантов.
- Экспертов – узкоспециализированных специалистов, привлекаемых для решения отдельных сложных задач.

Контроль качества работ со стороны консультационной компании осуществляет Менеджер по качеству (Менеджер по работе с клиентом).

Клиент для реализации проекта назначает следующих ответственных лиц

- Куратор проекта – лицо в ранге не ниже Заместителя Генерального директора, отвечающее за согласование целей и результатов проекта, выделение ресурсов;
- Руководитель проекта – лицо, имеющее необходимый уровень полномочий, организующее работу по проекту со стороны Клиента, обеспечивающий эффективную работу консультантов;
- Функциональный заказчик – лицо, прямо заинтересованное в результатах проекта
- Специалисты – лица, привлекаемые к работе в проекте со стороны клиента (источник информации, тестирование решений)
- Администратор проекта – лицо, отвечающее за коммуникацию с командой консультантов и организационно-административные вопросы (согласование графика встреч, обмен информацией, организацию командировок, обеспечение транспортом, рабочими местами в офисе клиента, доступом к средствам коммуникации и т.п.).

Таблица. Распределение функций и ответственности

Роль	Ответственность / функции	ФИО
Куратор проекта от Заказчика	- определение требований к результату проекта - утверждение результатов Проекта/отчетных материалов - утверждение Запросов на изменения - принятие решений по управлению изменениями в проекте	
Руководитель проекта от Заказчика	- координация Рабочей группы проекта со стороны Клиента - административная поддержка проекта со стороны Клиента - отслеживание изменений и рисков проекта - координация согласования разрабатываемых документов - согласование Запросов на изменения - согласование результатов Проекта/отчетных материалов - решение организационных вопросов по проекту - организация привлечения Специалистов для выработки/согласования проектных решений - контроль соответствия результатов проекта запланированным - контроль выполнения работ	

Роль	Ответственность / функции	ФИО
Функциональный заказчик	- согласование результатов Проекта/отчетных материалов - предоставление заключений о применимости предлагаемых решений - обеспечение присутствия сотрудников возглавляемых ими подразделений на встречах с консультантами - привлекать сотрудников подразделений в качестве экспертов для выполнения проекта	
Специалисты	- предоставление требуемой информации в ходе проекта - предоставление заключений о применимости предлагаемых решений - согласование результатов Проекта/отчетных материалов - экспертиза проектных решений в рамках своей деятельности	
Администратор проекта со	- администрирование хода проекта - организация обмена документами - регистрация входящих/ исходящих документов по проекту	
Директор проекта от Консультанта	- административная поддержка проекта со стороны Консультанта - контроль качества исходящих документов и проектных решений Консультанта - контроль соответствия результатов проекта запланированным	
Руководитель проекта от Консультанта	- оперативное управление Рабочей группой проекта - экспертиза проектных документов - обеспечение качества проекта - отслеживание изменений и рисков проекта - контроль соответствия результатов проекта запланированным - решение организационных вопросов по проекту - подготовка Запросов на изменения и отслеживание принятия решений по ним	
Консультанты	- проведение интервью, изучение документов - разработка проектных решений - презентация проектных решений у Клиента	
Администратор проекта от Консультанта	- администрирование хода проекта - организация обмена документами - регистрация входящих/ исходящих документов по проекту	

Организация взаимодействия на проекте

Рабочее взаимодействие в ходе проекта может осуществляться в виде: неформального общения, рабочей переписки и официальной переписки:

- неформальное общение может осуществляться между членами проектной команды на одном уровне иерархии с целью ускорения обмена информацией, выработки решения и т. п. Неформальное общение может осуществляться как в форме переписки по электронной почте, так и устно/ по телефону, видеоконференцсвязи (ВКС), skype. Информация обо всех значимых фактах и результатах неформального общения должна доводиться участниками общения до других членов проектной команды своей Стороны. Любые результаты неформального общения, не закрепленные последующей рабочей или официальной перепиской, не могут рассматриваться в качестве основания для изменения параметров проекта или предъявления претензий, поэтому неформальное общение не включено в матрицу.

- рабочая переписка осуществляется в форме обмена служебными записками по электронной почте.

- официальная переписка осуществляется в форме обмена письмами между организациями по вопросам, затрагивающим объем работ, стоимость и сроки выполнения работ по Договору.

Рабочее взаимодействие между членами проектной команды только одной Стороны не регламентируется, т.е. может происходить в любой форме, без документирования и извещения другой Стороны.

Приоритетным способом рабочей переписки и обмена информацией считается электронная почта.

Письма, имеющие статус рабочей переписки, должны обязательно направляться:

- в адрес Клиента: Основной адресат – участник рабочей группы; копия – Руководитель проекта со стороны Клиента, Администратор проекта со стороны Клиента.
- в адрес Консультанта: Основной адресат – консультант; копия – Руководитель проекта со стороны Консультанта, Администратор проекта со стороны Консультанта.

Регулярный обмен информацией производится (*указывается как часто*).

В ходе реализации проекта предусмотрены:

- рабочие встречи – обсуждения хода проекта, текущих вопросов взаимодействия, организационно-административных вопросов в составе руководители проекта со стороны Заказчика и Консультанта, Администраторы проекта со стороны Заказчика и Консультанта;
- статус-совещания – обсуждение реализации плана-графика работ с обязательным участием Руководителей проекта, Функционального заказчика;
- отчетные совещания – презентации результатов проекта.

Консультанты и заказчики могут использовать и договариваться и о других вариантах и аспектах коммуникации. Например:

- организация единой папки хранения информации с использованием корпоративных порталов, общедоступных облачных сервисов или других продуктов
- стандарты обмена информацией,
- правила подготовки встреч и т. д.

Запишите: какие вопросы коммуникаций Вы считаете важным отразить в договоренностях Сторон?



Уточняющий вопрос, заданный коллегой Константином Тютюновым

«Какую пользу получали от выделения позиции Директора проекта с такими функциями? Как понимаю он продавец и научный руководитель. Какой ответ и перед кем за результаты он держал, если есть еще Менеджер по качеству? А за что тогда отвечает менеджер проекта, если не за результаты?»

Ответ:

1. Организационно:

- менеджер по качеству отвечает за клиентский сервис, фактически человек, играющий на стороне клиента, проверка результатов консультационной работы перед передачей их клиенту;
- менеджер проекта распоряжается бюджетом проекта, фондом рабочего времени и работает в заданной методике;
- директор проекта определяет методику выполнения проекта.

(Названия могут меняться, например, в ПРАДО менеджеры по качеству назывались Вице-президентами по развитию бизнеса, организуя еще и первичный поиск клиентов, а в других компаниях Директора проектов называются Кураторами)

2. Презентационно – Клиенту (В лице Куратора уровня Заместителя Генерального директора) льстит, когда на важнейшие встречи приезжает не просто Менеджер проекта (который уже примелькался), а целый Директор.

3. Экономически – Директор, таким образом, может курировать больше проектов

4. Ограничение рисков – Менеджер проекта всегда может сослаться на Директора проекта в ситуациях, когда команду проекта просят выполнить дополнительные объемы работ при том же бюджете.

И конечно для небольших проектов роли директора и менеджера могут «объединяться» в одном лице. А на больших проектах в команде может быть еще много промежуточных менеджеров отдельных рабочих групп.

Профиль клиента **#консультанту, #руководителю проекта,** **#специалисту по развитию, #инструмент**

Вне зависимости от того, по какому вопросу вы консультируете, и касается ли эта тема всей компании или лишь малой ее части (ну, например, одного бизнес-процесса или закрытия одной вакансии) составьте профиль консультируемой компании, потому что невозможно понять часть, даже не попытавшись взглянуть на целое.

Я и мои коллеги в профиль клиента включали следующие разделы:

- общее описание компании – что за компания, чем занимается, какое место занимает на рынке, чем отличается от других аналогичных компаний,
- история – как, когда и при каких обстоятельствах возникла, основные вехи развития,
- структура собственности – основные владельцы, участвуют ли непосредственно в управлении или нет, их интересы,
- структура управления – организационная структура, правила и места принятия решений в области стратегии, бюджетирования, управления персоналом, техники и технологии и др.,
- система коммуникаций – формальная/неформальная; устная/письменная; на бумажных и электронных носителях,
- применяемая технология и используемая техника – современность, ограничения использования, возможности регулирования и переналадок,
- персонал – квалификационный состав, ключевые категории сотрудников, оплата труда и премирование, наличие системы обучения,
- продукты/услуги, регионы сбыта, способы сбыта, дополняющие продукты, продукты заменители, требования и стандарты качества
- состав основных контрагентов – есть ли зависимость по сырью, материалам, энергии, оборудование и инфраструктура,
- капитал и расчеты – достаточен или недостаточен оборотный капитал, есть ли сложности в расчетах с контрагентами, как выделяются средства подразделениями,
- опыт работы с консультантами и самостоятельные проекты развития – что, когда, как и кем делалось, какие получены результаты, уровень удовлетворенности руководства,
- списки контактных лиц, их интересы, результаты встреч.

Кроме прочего, подобные профили компаний помогут Вам в Ваших дальнейших действиях: и при продаже, и при бенчмаркинге.

Ремарки

Приведенная выше структура профиля клиента – является полной и желаемой.

Заполнить профиль клиента сразу практически невозможно.

Более того, для того, чтобы составить подобные профили по предприятиям Норильского никеля Центр управления преобразованиями Норникеля, в котором я работал, привлекал дополнительно консультантов. То есть это была отдельная, оплачиваемая работа.

Но иметь по клиенту папочку, куда последовательно дополняется необходимая информация (в т.ч. и из открытых источников – сайт компании, публикации в СМИ и интернете) необходимо.

Ведь Вы хотите работать с клиентом долго и сделать для него много полезных проектов!

Не забудьте да в самом маленьком проекте заложить немного времени на формирование такого целостного представления о компании.

Кстати, меня часто выручала широкая эрудиция и привычка со студенческой скамьи интересоваться что происходит на разных рынках, с разными компаниями. Бывало на переговорах я уже «находился в контексте» того, что происходит и мог прогнозировать направления работы по консультационным проектам.

За что переплачивает заказчик #партнеру, #заказчику, #этические вопросы, #юмор

За низкое качество управления.

За неспособность принять решение и необходимость большого количества пустых совещаний, обсуждений, обоснований...

За постоянные срывы графиков работ, бесконечные переносы встреч

P.S. кстати сделал пометку для себя: а) помнить про время на согласования и включать в цену контракта б) показывать клиенту эти деньги :)

Организационная сессия как знакомство #руководителю проекта, #партнеру, #заказчику, #специалисту по оргразвитию, #методика

Консультанту важно познакомиться с компанией, ее руководством и поподробнее узнать о: текущих задачах, системе внутренних коммуникаций, принципах и правилах принятия решений, способах организации деятельности, планировании и контроле.

Заказчику не менее важно понять какую пользу может принести консультант: подтверждается ли по факту рекомендованный высокий статус, совпадают ли взгляды на проблемы, язык общения, конкретность и применимость рекомендаций.

И обе стороны, понимая важность этапа знакомства, тем не менее, хотят сделать его менее затратным для себя. Заказчик не готов пока платить за первые проекты (а часто его нервирует даже само слово «диагностика»). Консультант желает сократить число встреч-знакомств.

Обдумав, я пришел к выводу, что сегодня тот, кто предлагает заказчику услугу (не обязательно управленческий консалтинг) просто обязан предлагать проводить небольшую рабочую встречу по обсуждению *актуальной бизнес-задачи*, и путей ее решения (в формате оргсессии, мозгового штурма или проектного семинара). По итогам обсуждения формировать в компании проект по решению бизнес-задачи. И уже как об инструментах решения бизнес-задачи, говорить о тех услугах, которые Вы предлагаете: консалтинг, обучение, автоматизацию, справочно-информационные сервисы или аутсорсинг функций.

Вместо того чтобы вести длительные переговоры о продаже продукта с контактным лицом делать так:

- задать вопросы об актуальных бизнес-задачах,
- предложить провести рабочую встречу (сессию) с участием необходимого круга руководства компании и Вас в качестве модератора обсуждения,
- провести встречу, упаковать проект,
- предложить среди прочих инструментов решения и свои услуги.

Заказчик при этом получит:

- технологию структурированного обсуждения бизнес-задач, которую сможет применять и далее самостоятельно,
- возможность поискать решение, привлечь представителей других подразделений, вынести обсуждение на самый верх, «не теряя при этом лица», а наоборот повышая свой статус в компании, как менеджера выстраивающего конструктивное обсуждение и поиск решения самым быстрым способом,
- одобрение всеми вариантами решения, проект и бюджет.

Консультант при этом получит:

- возможность присутствовать на реальном рабочем совещании, знакомство со многими руководителями,
- представит свои компетенции,
- узнает подробности стоящей бизнес-задачи, причем сразу факты со всех сторон и коммуникационную среду в которой надо будет искать решение.

И обе стороны сократят количество предварительных встреч и обсуждений в разы.

Место консалтинга в проектах клиента #партнеру, #заказчику, #размышление

Я часто слышу и от заказчиков, и от консультантов, да и просто от знакомых, что «были консультанты – что-то делали – результаты легли на полку».

Откровенно говоря, и по моим проектам не всегда доходило до внедрения.

Может быть это от того, что консалтинговый проект рассматривается как нечто разовое, конечное, а главное вне связи с другими процессами, проектами и изменениями происходящими в компании.

Тогда как на самом деле любой консалтинговый проект необходимо рассматривать в некой последовательности и наборе активностей:

- провели организационную сессию, наметили направления работ,
- что-то разработали (наверное, одни люди),
- провели обучение (вполне может быть, что другие),
- сделали какую-то акцию (наверняка кто-то третий),
- провели замеры того, как что-то новое работает (может быть и самостоятельно),
- выполнили какие-то мотивационные мероприятия,
- провели организационную сессию, наметили следующие направления работ.

При этом сам консалтинг связан еще и с проектами развития, расширения модернизации, исследований и разработок – да вообще со всеми прочими проектами в компании.

А проекты в свою очередь являются частью реализации стратегии и годового плана работ.

Вопрос на полях: кто будет это всё связывать и увязывать, координировать и поддерживать?

Четыре типа владельцев компаний #партнеру, #специалисту по оргразвитию, #выводы из опыта

Консультанты по управлению всегда стараются работать с первыми лицами компании. В России – это почти всегда собственники. Особенно в случае с малым и средним бизнесом.

Но всегда ли слово «Владелец», «Собственник», «Акционер» значит именно то, что значит?

В какой-то момент я понял, что можно выделить четыре вида собственников:

- владелец – человек, который видит шансы, знает продукт, часто создал этот продукт, понимает рынок, клиента, заинтересован в развитии бизнеса, ждет реализации своих амбиций и идей,
- инвестор – человек, который ждет доходов, безусловно заинтересован в развитии бизнеса, но не вникает в суть продукта, рынка, используемой технологии,
- менеджер – человек, который видит более риски, чем шансы, заинтересован в стабильном доходе, удовлетворяющем его личные жизненные потребности, сосредоточен на задачах вверенного ему направления деятельности или подразделения,
- технолог – человек, который занимается производством и погружен внутрь компании, вопросы коммерции часто не понятны и чужды.

С первыми (владельцами) консультант может говорить о стратегиях и развитии. Построение систем дистрибуции, создание новых производств, региональная, дивизиональная, продуктовая, вертикальная и любая другая диверсификация – вот темы, которые могут зацепить такого собственника и заинтересовать его в Вас.

Со вторыми консультант может говорить о развитии через современные институты управления. Устойчивое развитие, мировой опыт управления, контроль издержек, системы показателей деятельности, регламентация, структуризация – вот темы, которые могут зацепить такого собственника и заинтересовать его в Вас.

Увы, беседовать с третьим типом собственников, как правило, не о чем. И не закажут они никогда консалтинг, потому что это выходит за рамки их способа мышления об организации работы.

С четвертым типом в принципе можно говорить о консалтинге, но в этом случае надо обладать глубоким знанием отраслевой специфики. Но и рассуждать они могут в основном в категориях господдержки, административных ресурсов или получения денег для технического переоснащения.

Жаль не всегда сразу удастся отличить, с каким именно собственником ты беседуешь.

Допродажа вокруг проекта #консультанту, #руководителю проекта, #партнеру, #выводы из опыта

Консультант – человек с «бесконечной» книгой контактов.

Вокруг любого проекта (даже маленького, такого как, например, проведение двух-трех дневной организационной сессии) всегда есть возможность сделать дополнительные работы (чуть-чуть расширить рамки проекта) и *заработать* дополнительные деньги.

Заработать, а не получить, т.е. принести заказчику реальную пользу.

Вот работы, которые я предлагаю клиенту вместе с основным проектом:

- провести до проекта серию интервью с топ-менеджерами и заинтересованными лицами – обоснование: точнее понимать требования и, главное, ожидания к результату работы, понять степень их вовлеченности и настроить формат работ под компанию;
- сделать методическую подготовку – обоснование: передача клиенту методических материалов по проведенным работам, для возможного самостоятельного последующего использования, распространения знания в компании и т.д.;
- провести последующую оценку степени внедрения (через неделю/месяц) – обоснование: поддержка изменений;
- коучинг (здесь как работа с собственниками/топ-менеджерами и обеспечение их готовности к изменениям в компании, их смены поведения и отношений) – обоснование: без изменения поведения рекомендации упрутся в тупик культурных шаблонов и не будут реализованы в полной мере;
- обучение персонала (если это не предусматривалось рамками проекта);
- сделать оценку персонала перед началом и по окончании проекта;
- включить в консультационный проект сопровождение (модерацию и фасилитацию) работ по решению бизнес-задач, порученных консультируемым руководителям;
- собрать информацию (бенчмаркинг, маркетинговые исследования, опрос отраслевых экспертов);
- организовать участие в отраслевой или профильной российской и международной конференции.

Как правило, эти и подобные работы встречают понимание необходимости и полезности у заказчика.

Смотри также статьи:

«Допродажа внутри компании»

Какие дополнительные работы предлагаете Вы?

Задание на консультационные услуги #консультанту, #руководителю проекта, #партнеру, #заказчику, #выводы из опыта

В 99 случаях из 100. Нет. Даже в 999 случаях из 1000, консультанты пишут Техническое задание (ТЗ) на консультационные услуги, где фиксируется что консультанты будут делать.

Более ни в одной отрасли и ни в одной области деятельности такая ситуация не встречается.

При этом большинство ТЗ, которые я видел, умещаются всего на двух-трех страницах, где просто перечислены задачи, работы и список финальных результатов (документов).

Поэтому, если хотите получить именно то, что Вам надо:

- пишите ТЗ сами;
- делайте ТЗ максимально подробным;
- а во избежание разночтений, активнее используйте таблицы, схемы, графики, цифры.

Я и как консультант и как заказчик старался уже на стадии Технического задания зафиксировать не только наименования отчетных документов, но и перечень разделов и их содержание.

Во-первых, это позволяет согласовать ожидания заказчика и консультанта

Во-вторых, это сильно упрощает работу консультанту в ходе проекта. Ведь уже есть примерное представление что и где должно быть.

Из приведенного выше правила есть одно исключение – это Технические задания на тендерах (госзакупки, закупки крупных компаний). Для участника тендера техническое задания уже является данностью. Сложность в том, что:

- редка возможность пообщаться с автором ТЗ (не с контактным лицом, указанным в тендерной документации, а именно с тем, кто писал требования) и понять, что он имел ввиду под теми или иными терминами,
- еще более редка возможность пообщаться с функциональным заказчиком, инициатором или куратором проекта со стороны клиента до подготовки тендерного предложения;
- детализация требований обычно недостаточна.

Да, и само тендерное задание, как правило, пишут консультанты. В том числе и для того, чтобы потом удобнее было участвовать в тендере.

Ремарка

Если сложно сформировать ТЗ самостоятельно (например: не хватает предметных знаний) или не хватает времени на детальное составление ТЗ, то бывает полезным пригласить предварительно независимого консультанта, который это ТЗ сформирует.

И лишь затем уже под это ТЗ приглашать консультантов разработчиков и внедренцев, объявлять конкурс и выбирать подрядчика.

Чем подробнее ТЗ, тем лучше, но обязательный минимум таков:

- зафиксировать каких результатов должен добиться заказчик (ради чего всё затевается)
- определить, что будет сделано в проекте (что именно должно работать)
- задачи проекта, границы проекта
- состав работ (включая совещания, рабочие группы, время на управление проектом, PR)

- обязательства сторон по организации работ (особенно по срокам)
- требования к материально-технической базе
- состав участников, их обязанности
- объем тестирования и обучения
- порядок обсуждения вопросов и принятия решений в ходе проекта
- риски и способы их устранения и преодоления

Консалтинг на субподряде #партнеру, #заказчику, #методика

Часто так бывает, что консультанты привлекаются другими консультантами на субподряд

И здесь, прежде чем начать работать, крайне полезно договориться по следующим пунктам (чтобы потом не было друг перед другом мучительно больно)

1. расчеты друг с другом или когда подрядчик рассчитывается с субподрядчиком
 - а) при авансе,
 - б) при промежуточных платежах,
 - в) при окончательном расчете.

Варианты: из средств подрядчика согласно согласованного графика с субподрядчиком/по факту выставления или подписания счета или акта/по поступлению денег от заказчика/по сдаче всех работ субподрядчика подрядчику/по каким-то другим основаниям.

Важно: кто и в какой мере берет на себя обязательства, если акт заказчиком подписан, а деньги заказчик не платит.

Важно: кто и в какой мере берет на себя штрафные санкции за сроки, за качество, за доработки и переделки.

2. Ответственность за выполненную работу (этот вопрос конечно должен быть первым, но как говорится «покажите мне деньги»)

- а) субподрядчик и подрядчик отвечают вместе перед заказчиком,
- б) субподрядчик сдает работу подрядчику и дальше уже забота последнего сдать работу заказчику,
- в) подрядчик не отвечает за качество по работам субподрядчика.

3. Сроки выполнения работ, а точнее их срывы

- а) сроки срываются по вине субподрядчика – закрывает ли подрядчик собой «брешь» или нет (и сразу возврат к деньгам про штрафные санкции),
- б) сроки срываются по вине заказчика (и что происходит с графиком платежей? кто оплачивает простои подрядчика? а субподрядчика?),
- в) сроки срываются, но не по вине субподрядчика, а подрядчик не сделал свою часть работы (и что у нас опять с оплатами?)

4. Поддержание взаимоотношений с заказчиком:

- а) подрядчик решает все вопросы сам (и клиентское сопровождение, и содержательные вопросы – субподрядчик даже не виден)
- б) вопросы решаются совместно
- в) подрядчик отправляет субподрядчика самостоятельно решать вопросы по своей зоне ответственности

Обратили внимание! как каждый из вариантов оказывает влияние на меру ответственности, на правила взаиморасчетов, на сроки и простои.

5. Клиентский сервис и административное сопровождение

– кто берет на себя подписание всех договоров, выставление счетов, актов,

- кто берет на себя документооборот
- кто оформляет билеты, бронирует гостиницы (учитываются или не учитываются при этом пожелания субподрядчика по месту проживания или построению маршрутов)
- как и какие расходы компенсируются и в какие сроки
- кто и как вычитывает документы и готовит их к сдаче заказчику (оформление, печать, брошюровка)

6. Переговоры в ходе проекта в случае:

- кто обсуждает, если изменяются масштабы, сроки, требования заказчика к проекту, приоритеты,
 - кто и как обсуждает с заказчиком, если возникло недовольство заказчика ходом выполнения работ,
 - а) каждый сам за себя,
 - б) только подрядчик,
 - в) подрядчик и субподрядчик вместе,
- Наверняка что-то забыл... Подумайте и дополните этот список.

P.S. Как не сложно заметить – это не только про управленческое консультирование, это вообще про систему заказчик/подрядчик.

Комментарий от Дмитрия Хлебникова

Отвечает перед заказчиком за все подрядчик. С кем договор – тот и крайний :) Если нанял не тех субчиков, отвечай :)

Вопросы 1 и 5: Взаиморасчеты – результат договоренностей и контрактных обязательств :) тоже надо продумывать и прописывать заранее, что с заказчиком, что с субчиком. Вопрос командировок и прочего – вопрос организации проекта. Если ты подрядчик, то этот вопрос в твоей компетенции. Как правило все такие расходы идут on top, то есть либо за счет заказчика, либо потом компенсируются заказчиком.

Вопросы 4 и 6: Отношения с заказчиком при переговорах или изменении контракта или ситуации – вопрос установления отношений в группе. Тут есть три варианта:

1. Открытость и прозрачность – тогда все играют в одной команде, лидерство по ситуации и возникающим вопросам... Но надо быть готовым к смене ролей и проявлять гибкость.
2. Установление иерархии и определение говорящих голов заранее – тогда это входит в контрактные обязательства (договоренности) с субчиками, их вообще можно не показывать заказчику на воркшопах и совещаниях
3. Пустить на самотек, тогда «может произойти все, что угодно» (с) :)

Во взаимоотношениях с субчиками очень важно точно определить роли и границы – могут ли субчики предлагать свои решения вне рамок контракта, или они должны это делать в рамках – это надо обговаривать заранее.

Хуже ситуация если заказчик инициативно запрашивает субчиков о каких-то решениях – отказать заказчику некорректно, да и не пойдет на это никто – под удар встанет основной проект, а решения могут выходить за рамки совместной деятельности или портить тебе будущую игру. В этом случае лучший вариант – согласовать с субчиками твое участие в новых проектах, сохранив контроль над ситуацией – и основной проект сбережешь и будущее обеспечишь. Правда могут погореть какие-то твои планы, но это значит только то, что любой план – повеселить богов :)

Наиболее рационально – подход win-win, сотрудничество и симбиоз, конфронтация на проекте = смерть.

В любом случае, показав субчиков клиенту ты не можешь контролировать их взаимоотношения с клиентом за рамками контракта.

Как выбрать консультанта: критерии отбора #заказчику, #методика

Всегда встает вопрос: «как выбрать консультанта?» Кого собственно приглашать: известных/неизвестных; местных/зарубежных, крупных/мелких...

Вот мои рекомендации:

- если Ваша компания работает на международных рынках или котируется на зарубежных биржах, то более целесообразен выбор зарубежных компаний. Не обязательно так называемых big4. Ведь в каждой области консалтинга есть свои признанные лидеры и специалисты чья репутация значит на рынках гораздо больше, чем имя упомянутых гигантов.

- если Вы приглашаете консультантов не столько за ради работы, сколько для пафоса – то, чем громче имя, тем лучше.

- помните, что многие консультанты активно используют аутсорсинг, и, купив задорого у известного международного бренда, вы вполне можете получить работу, выполненную небольшой местной компанией. Качество будет тоже. Так что, если Вам не нужно громкое имя, то подумайте, имеет ли смысл переплачивать.

- по каждому направлению знания существуют специализирующиеся компании. То есть крупные компании могут делать это тоже, но где-то есть маленькая фирма, которая знает интересующий вас вопрос лучше всех. Вы сами об этом вряд ли узнаете обычными средствами поиска – так что не премините послушать совета знающих людей, при первичном отборе участников тендера на ваш заказ.

- помните, есть такая штука, как сопоставимость масштабов – крупная фирма наилучшим образом взаимодействует с крупной, средняя со средней, малая с малой... Взаимодействия несопоставимых по масштабам фирм, как правило, в разы увеличивают нагрузку на организацию коммуникаций и обмена документами, сказываются на сроках и качестве проектов.

Если Заказчик, сформулирует свою задачу и решит обратиться к разным консультантам, то услышит:

- консультант-автоматизатор выслушает и скажет: «Оу! Я понял твою задачу. Она сложная, но решаемая. Давай мы вот тут поставим такую программку, вот тут изменим текущие программки и вот эти действия сотрудников автоматизируем. И тебе станет легче!»

- консультант-коуч выслушает и скажет: «Оу! Я понял твою задачу. Она сложная, но решаемая. Раз ты смог сформулировать задачу, значит в тебе есть уже все ресурсы, чтобы решить ее. Давай мы проговорим эту задачу, и ты сможешь решить ее. И тебе станет легче!»

- консультант-тренер выслушает и скажет: «Оу! Я понял твою задачу. Она сложная, но решаемая. Мы обучим твоих сотрудников, их компетенции вырастут, они быстрее будут делать работу. И тебе станет легче!»

- консультант-организационник выслушает и скажет: «Оу! Я понял твою задачу. Она сложная, но решаемая. Мы подправим оргструктуру и бизнес-процесс, изменим организацию труда. Работать станет проще. И тебе станет легче!»

- консультант-рекрутер выслушает и скажет: «Оу! Я понял твою задачу. Она сложная, но решаемая. Мы найдем тебе других работников, которые будут лучше делать работу. И тебе станет легче!»

- консультант-инвестиционер выслушает и скажет: «Оу! Я понял твою задачу. Она сложная, но решаемая. Мы поможем тебе с финансированием, закупим новое оборудование, модернизируем производство. И тебе станет легче!»

– консультант-маркетолог выслушает и скажет: «Оу! Я понял твою задачу. Она сложная, но решаемая. Мы изменим дизайн продукта, проведем рекламу, скорректируем позиционирование. И тебе станет легче!»

Конечно, каждый из этих консультантов сделает заказчику легче, но был ли предложенный способ самым лучшим, мы не узнаем никогда.

Разумеется, каждый из этих консультантов может не справиться, но это отнюдь не означает, что именно этот способ вообще не подходит.

Смотри также статьи:

«Координация работы нескольких консалтинговых фирм»

«Зачем и когда зовут консультантов?»

Как выбрать консультантов: отбор и выбор #заказчику, #методика

Консультант каждый день решает задачи, с которыми менеджмент компании сталкивается, быть может, раз в жизни
С. Л. Паркинсон

Наиболее грамотный способ подобрать себе консультантов, даже если вы с ними никогда не работали.

Шаг 1. Найти консультанта или консалтинговую компанию, которая вам кажется подходящей. Отбор сделать по самым простым критериям: понравился человек на встрече, понравился сайт, вы знакомы с кем-то конкретным, прочитали статью, вызвавшую у Вас положительный отклик.

На этом шаге можете просто довериться рекомендации коллеги-предпринимателя.

Шаг 2. Попросить этого человека составить Проектное задание (структурированное описание пожеланий) и Правила тендера (как и по каким критериям будете выбирать). Это, кроме того, поможет вам самим понять, в какие сроки будет делаться проект, и соотнести его с прочими разными событиями в компании и запланировать платежи.

Шаг 3. Потратьте время на дательное описание, проговаривание всех важных аспектов. Не забудьте за это заплатить (хотя в 80 случаях из 100 такую работу будет делать Ваш хороший знакомый, но это работа).

Шаг 4. Разошлите полученное Проектное задание по консультационным компаниям.

Шаг 5. Соберите представителей всех откликнувшихся компаний и консультантов на общее, установочное совещание, где поведаете им о Ваших пожеланиях, чтобы у них у всех было единое представление. (И перестаньте делать великий секрет из того, кого вы пригласили. Все консультанты друг с другом знакомы и вычислить участников тендера обычно не составляет проблем. А, главное, в этой тайне нет никакой дополнительной пользы для Вас.)

Шаг 6. Получите формальные коммерческие предложения и оцените их согласно Вашим же правилам тендера.

Шаг 7. Заключайте с выбранной компанией контракт и приступайте к составлению полноформатного Технического задания. Человека, который помогал Вам на первом этапе, можете опять к этому привлечь.

Дискуссия с коллегой

Один мой друг, который несколько раз выступал на стороне заказчика работ, возразил мне: «Если Проектное задание составлено грамотно (т.е. прочтение его любым пользователем обеспечивает идентичность понимания вставленных туда слов, понятий, терминов), то делать общую встречу нет необходимости. Напротив, встречаться с предполагаемыми консультантами надо по отдельности, дабы обсудить с ними эксклюзивные условия и их, консультантов, персональное видение проблематики».

Не отрицая возможности (может быть даже полезности) дополнительных индивидуальных встреч во время подготовки Коммерческих предложений, замечу: единственным эксклюзивным условием, как правило, является или откат или передача работ аффилированной/дружественной/просто нравящейся компании.

Как Проектное задание не составляй, а полной идентичности понимания добиться сложно – посему уж пусть лучше вопросы задают все вместе и вместе же послушают ответы:

что вы хотите добиться в результате и как – вам уже помогли определиться при составлении Проектного задания – так что никакие особые мнения отдельных консультантов не нужны.

И Вы экономите время.

Смотри также статьи:

«Задание на консультационные услуги»

Допродажа внутри компании #руководителю проекта, #партнеру, #выводы из опыта

Я немного расскажу о *последующих* продажах консалтинга внутри (очень) крупных компаний, то есть случаях, когда Вы уже заключили первый контракт.

Для крупных компаний характерно наличие определенных бюджетов в распоряжении высшего среднего звена управления (Начальник департамента, Директор филиала или предприятия в холдинге) на решение конкретных бизнес-задач.

И контракт у Вас в подавляющем числе случаев (только если это не стратегия) будет с одним из департаментов в составе дирекции (или управлением в составе департамента) или для отдельного предприятия (бизнес-единицы, структурного подразделения).

Для того чтобы сделать следующую продажу Вам в рамках Ваших работ необходимо предусмотреть:

- как можно больше контактов со смежными структурными подразделениями – обоснование: сбор требований, учет и согласование интересов, отработка взаимодействий, фиксация границ процессов и т. д. – так Вы сможете не только дать дополнительную полезную информацию Вашему непосредственному заказчику (поверьте, в крупных компаниях подразделения как правило мало общаются друг с другом), но и узнать о бедах и запросах их соседей.
- проведение рабочих групп, игро-тестов и прочих совместных работ с привлечением смежных подразделений – обоснование: необходимость отработки и отладки взаимодействия – так Вы познакомите смежников с тем, что Вы делаете.
- программу информационной поддержки Вашего проекта внутри компании (демонстрации, публикации на внутреннем портале, во внутренних СМИ с фотоотчетами, видео, цитатами руководителей и пользователей) – обоснование: мотивация сотрудников на внедрение, повышение значимости проекта – так Вы заинтересуете других потенциальных заказчиков внутри компании Вашими продуктами.
- обучение с привлечением опять же сотрудников смежных подразделений – обоснование: необходимо для более плотного внедрения – так Вы вступите с потенциальными заказчиками в контакт и начнете говорить с ними на одном языке.
- привлечение руководителей смежных подразделений в качестве экспертов.

Не факт, что Вы гарантированно получите следующий проект, но Ваши шансы возрастут.

Еще больше Ваши шансы возрастут, если Вы покажите как данное решение (предложенное Вами) может быть тиражировано (в том числе без Вашего дальнейшего участия) и как тот руководитель, кто Вашим решением воспользовался получает в компании признание, известность, рост.

Смотри также статьи:

«Допродажа вокруг проекта»

Поддержание взаимоотношений с клиентами #партнеру, #специалисту по оргразвитию, #заказчику, #выводы из опыта

*Ничто не стоит нам так дешево и не ценится так дорого,
как радость человеческого общения.
(с) уже народ*

Это очень трудно. И трудность не техническая – фиксированная и мобильная, электронная и бумажная связь работает вполне исправно. Трудность также не психологическая – на том конце связи будут рады Вашему вниманию, особенно если оно не обременительно, не навязчиво, не требует активных ответных действий и (!) немного оригинально.

Трудность во времени.

Каждый из нас активно поддерживает примерно 12—17 контактов. Это те люди, о жизни которых мы знаем вполне подробно. И большая часть этих 12—17 контактов наши ближайшие родственники, пара верных друзей или подруг, пара коллег по работе, начальник, да один-два подчиненных. В это же число входит и Ваш текущий клиент, на которого уходит большая часть Вашего внимания. А ведь есть еще клиенты потенциальные. Где уж тут место для клиентов, проекты с которыми у Вас закончились, может быть, и пару лет назад.

Да, конечно, в наших телефонных книжках сотни (может тысячи) контактов. Есть еще папки с визитками. Но считать это живыми контактами вряд ли возможно.

Найдите в Вашем плотном графике немного времени для самых элементарных действий:

- поздравить с Новым годом, 8-ым марта и другими праздниками (появление веерной рассылки sms по всей телефонной книге сильно способствует росту таких поздравлений в моем телефоне, хотя каждому приятнее получить индивидуальное поздравление),
- поздравить с днем рождения или значимым событием в жизни фирмы или клиента,
- лишний раз упомянуть о своих успехах (например, новой статье в прессе),
- поздравить клиента с его успехами или успехами его компании.

Не успеваете сами – давайте задание своим помощникам или разделяйте контакт-лист между коллегами.

И действительно постарайтесь соблюсти баланс между навязчивостью (когда Вы бомбардируете клиента разными электронными рассылками или звоните по поводу и без) и полным забвением (когда клиент вообще перестает о Вас что-то слышать). Поверьте, пространство для маневра очень мало.

Когда Вы общаетесь с когда-нибудь потенциальными клиентами и клиентами, которым Вы давным-давно оказывали услуги, постарайтесь просто общаться, и не думать при этом, как бы им что-то продать. Рассказывайте, что Вы делаете, как делаете, кому и в чем принесли пользу. Узнавайте, что произошло у Ваших собеседников нового.

Продажи придут сами собой.

А вот копилка Вашей информации о жизни отраслей и примеров из практики станет намного больше.

И последнее. Часто клиенты по «старой» памяти обращаются с небольшими просьбами. И часто эти просьба совсем не относятся к Вашей области компетенций. Не отказывайте. Если есть возможность, проявите внимание, потратьте немного времени. Клиент будет не просто благодарен.

Этап: Диагностика

Если в поле зрения только часть бизнес-системы #консультанту, #руководителю проекта, #специалисту по оргразвитию, #заказчику, #выводы из опыта

Многие проекты, в которых я участвовал (как консультант, как руководитель, как эксперт) касались совершенствования деятельности всей компании. Это очень удобно и хорошо, когда сразу берешь во внимание и учитываешь все параметры, требования и ограничения системы управления. И даже в этом случае мы занимались не всем. Например, мы всегда сознательно отказывались от правового аспекта организации бизнеса, оставляя это профильным специалистам.

Однако большинство консультационных проектов – это работа с маленьким куском компании (хорошо, если с отдельным филиалом, а то бывает только с отдельным процессом или функцией в отдельно взятом подразделении).

Можно найти удачное решение, ковыряясь только в этом маленьком, выделенном под оптимизацию «кусочке» компании, но вероятность такого исхода мала. Потому что оптимизационное решение, найденное для небольшой части бизнес-системы, скорее всего, будет не соответствовать критериям оптимизации всей системы управления или требованиям (в том числе технологическим) по входу/выходу смежных процессов.

Поэтому всегда старайтесь составить себе общую картинку (крупными штрихами по компании в целом, более подробная прорисовка по выделенному направлению, детально по смежным процессам, функциям, подразделениям):

- составить перечень требований и ограничений, выдвигаемых смежными процессами (функциями, элементами);
- составить перечень входящей/исходящей информации и форм документов;
- описать линии взаимодействия (коммуникации) исследуемого объекта с другими элементами системы управления.

Тогда уже можете приступать к совершенствованию выделенного Вам объекта работ. И Вы будете знать, что ваши решения будут привязаны к деятельности компании, учтут все необходимые аспекты.

Смотри также статьи:

«Место консалтинга в проектах клиента»

«Профиль клиента»

Выявление проблем по внешним признакам #консультанту, #руководителю проекта, #специалисту по оргразвитию, #выводы из опыта, #размышления

Как-то раз, я посетил клиента, чей офис размещается в здании 80-ых годов постройки. Архитектура офиса по моим наблюдениям сильно сказывалась на организации работы компании и много говорила о внутренних проблемах. Более того, накладывала ограничения на способы и качество роста и развития бизнеса.

Каково Ваше мнение: думали ли проектировщики типового административного здания заводоуправления (и др. учреждений) о том, что закладывают по сути способ организации деятельности, способ принятия решений, культуру общения, наконец? да или нет? Думают ли об этом проектировщики бесчисленных офисных центров сейчас (как новоделов, так и переделанных из зданий НИИ и заводоуправлений 80-ых же).

Еще в начале моей консультационной деятельности, старшие товарищи показали мне как по некоторым признакам: вид проходной, организация охраны и ресепшн, этаж руководителя и этажи для сотрудников, туалет, приемная и тому подобное делать «черновую» диагностику проблем предприятия:

- Огромный размер кабинета генерального, посреди которого находится длиннющий стол. Будьте уверены: на планерках сидит по 30—40—50 человек, что превращает рабочую встречу из обсуждения в одностороннее вещание или переключку присутствующих, а вопросы потом реально решаются в кулуарах;

- Кабинет главного инженера напротив кабинета генерального директора. На предприятии приоритет отдают решению даже не производственных задач (плановый выпуск), не говоря уже о маркетинге и продажах, а инженерно-технических (ремонт оборудования, технические вопросы)

- Помещение для кадров у проходной. Этот отдел, как ни пыжься, а выполняет функции приема и увольнения, сбора и выдачи документов.

- Число кабинетов для замов на этаже генерального ограничено какой-то цифрой... и фирма никак не может расшириться и развиваться, несмотря на полет мысли генерального директора (он же владелец).

- Уходящие за горизонт ряды столов офисных работников по 70 см на каждого, равно как и кабинетки на 2—3 человека одинаково провоцируют отчужденность в коллективе, хоть ты в лепешку разбейся за создание «корпоративной культуры».

- Проходная с бумажными, долгими и непонятными процедурами выдачи пропусков. Это значит, что об общении с клиентами и контрагентами тут даже и не думают.

- Ремонт выполнен только на этаже руководства, а в туалеты страшно входить. Вряд ли стоит ждать высокой трудовой дисциплины, производительности труда, заботы о качестве продукции.

Так стоит ли посоветоваться с проектировщиком, дизайнером или архитектором по поводу здания и организации внутреннего пространства, прежде чем затевать преобразование?

Ремарка

То, как проходят переговоры по привлечению консультантов, опытному консультанту много расскажут о стиле принятия решений в компании, типе руководства и других аспектах качества менеджмента.

Задумывались ли Вы о том, что могут рассказать о компании оформление табличек дверей кабинетов и коридоров, как устроены переговорные комнаты, что висит на стенах в комнатах приема пищи, что представляют собой курилки?

Диагностика: «Матрица проблем» #консультанту, #руководителю проекта, #специалисту по оргразвитию, #инструмент

Эта статья для книги любезно подготовлена Михаилом Альперовичем: владельцем и Генеральным директором консалтинговой компании «Интрон» (сам инструмент относится к ТРИЗ инструментарию)

Берем два критерия:

- **время** – логично, что на этой оси есть три состояния: вчера, сегодня, завтра (ну или прошлое, настоящее, будущее);
- **объект анализа** – опять же логично, что любой объект это система, у которой соответственно, есть подсистема (те элементы, из которых объект управления состоит) и есть надсистема (та совокупность связей, элементом которых является объект анализа).

Два критерия, где у каждого по три состояния дают нам поле три на три:

- в центре у нас всегда объект анализа в том виде, как он есть сегодня;
- вчера – это то, что предшествовало и привело к текущему состоянию;
- завтра – то, куда хотим попасть.

	Вчера	Сегодня	Завтра
Надсистема			
Система		Объект исследования/обсуждения (проблема, подразделение, продукт, персонал и т.п.)	
Подсистема			

Объектом анализа может быть бизнес (компания), тогда подсистема – это подразделения и отдельные процессы в компании, а надсистема – отношения с контрагентами, конкурентами.

Объектом анализа может быть и отдельное подразделение или процесс: в этом случае надсистема это предприятие, а подсистема – отдельные сотрудники, функции.

Использовать инструмент можно:

- для диагностики проблем компании;
- для разработки стратегии бизнеса;
- для планирования программы внедрения изменений.

и вообще для любого вида анализа или моделирования, которое предполагает *динамику*. Именно в возможности рассматривать явления в динамике и заключается (для меня) **полезность** инструмента.

Наверное, так можно и жизнь человека поставить в центр «матрицы» – ну это уже для коучей, наверное, как вариант применения инструмента.

Пример: Запрос на информацию #консультанту, #руководителю проекта, #инструмент

Начиная любой консультационный проект, мы остро нуждаемся в информации. Существующие в компании нормативно-методические и организационно-распорядительные документы – это один из источников. Поэтому мы всегда вначале проекта делаем «запрос на информацию». В каждом конкретном случае перечень запрашиваемых документов может отличаться. Здесь приведен сводный список из многих моих предыдущих проектов.

Раздел	Подробнее
Релиз по истории компании	
Список владельцев компании	Область деятельности в бизнесе Зона ответственности
Список ключевых сотрудников	Зона ответственности, уровень полномочий (в т.ч. бюджетных), время работы в компании (в т.ч. ранее занимаемые должности за последние 3 года), координаты для связи
Перечень юридических лиц	Связи между юридическими лицами Перечень имущества и неимущественных прав на балансе каждого юр.лица; Органиграммы (схемы организационных структур); Штатные расписания компаний; Положения о структурных подразделениях, должностные инструкции руководителей подразделений и/или ключевых сотрудников;
Перечень выполняемых работ	Продукты компании, выполняемые работы и услуги; Прайс-листы (в т.ч. способ формирования прайс-листов) Регламенты взаимодействия с клиентами, поставщиками, подрядчиками (условия заключения отношений, ключевые факторы выбора контрагента) Характер работ (постоянная, сезонная, разовая); Технология выполнения работ, описание технического процесса (последовательность шагов, особенности); Объем, трудозатраты, необходимое оборудование
Рынок	Сегменты; Объем; Динамика; Специфика; Конкуренты
Клиенты	Сегменты; Объем; Динамика; Специфика; Логистика; Сервис; Ожидания и запросы
Поставщики и подрядчики	Сегменты; Объемы; Динамика; Специфика; Работы выполняемые на аутсорсинге; Логистика
Производство	Производственные регламенты; Оборудование; Планы-графики ремонтов и тех.обслуживания

Раздел	Подробнее
Сотрудники	Система оплаты труда (мотивации) - что, кому и за что? Оформление отношений (постоянное, разовое); Кадровый цикл (соц. пакеты и льготы, регламенты по наставничеству, адаптации, подбору, ротации и т.п.); Данные по текучке, внутренним перемещениям, заболеваемости, охране труда; Ключевые профессии и должности. Критичные для заполнения профессии и должности
Прочие документы	Лицензии; Сертификаты; Права обладания; Типовые договора Используемые в работе российские и международные стандарты (производственные, качества, экологии, организации работ и т.п.).
Перечень используемых программных продуктов	Процессы (функции) реализуемые в программных продуктах. Ответственные за программные продукты.
Финансовая и экономическая документация	Учетная политика (бухгалтерская, налоговая и управленческая); Финансовая структура группы компаний (Центры финансовой ответственности); Методики управленческого учета, оценки эффективности точек учета (клиентов, направлений, подразделений), регламентирующие документы; Методика планирования и бюджетирования, регламентирующие документы; Сводный и операционные бюджеты за прошлый год и план-факторный анализ его исполнения. Планы и бюджеты на будущий год.
Программы, проекты	Перечень прошлых проектов по данной теме. Материалы и разработки. Инвестиционные проекты. Проекты разработки новых продуктов. Проекты модернизации. Проекты строительства.
Отчеты, Протоколы	Перечень и шаблоны типовой отчетности подразделений руководству; Перечень и шаблоны типовых справок подразделений друг другу; Протоколы (перечни поручений) рабочих групп, заседаний и собраний (практика принятия решений).

Отсутствие того или иного документа и статус его актуальности (рабочий, есть отклонения, устарел, в разработке и т.п.) не менее важная информация, чем информация в самом документе.

Помните! Этот список не догма (и в полном виде может оказаться Вам избыточным или), и должен адаптироваться под Ваши конкретные задачи.

Помните! Получить информацию это полдела. Надо еще подготовиться и заложить в консультационном проекте время на ее обработку. А ведь массив регламентов даже просмотреть бывает ой как не просто. Не говоря уже о том, чтобы внимательно прочитать и уж тем более уверенно ориентироваться.

Смотри также статьи:
«Профиль клиента»

Систематизация работы на проекте. Реестры #консультанту, #руководителю проекта, #инструмент

Дайте себе труд, выделите время и составьте вначале консультационного проекта несколько реестров (перечней, списков). Иногда информацию можно «в лоб» запросить у клиента, иногда ее необходимо выискивать «по крупинкам»:

- реестр юридических лиц, входящих в бизнес-систему консультируемой компании (особенно актуально для холдингов) – учесть, что разные люди могут именовать эти юрлица по-разному;

- реестр структурных подразделений, входящих в бизнес-систему, их аббревиатуры (опять же – подразделения могут иметь разные наименования);

- реестр продукции (если номенклатура большая, то по основным товарным группам);

- глоссарий основных терминов (в т.ч. технологических);

- реестр фамилий, имен сотрудников и их контактные координаты;

- реестр основных отчетных документов, имеющих хождение в компании;

- реестр нормативно-методической документации;

- реестр процессов, функций и так далее.

В каждом проекте может быть востребована своя структура списков.

Во-первых, это вам очень поможет для ориентирования в компании (кто есть кто и т.п.) и при создании любых отчетных документов. Важно говорить на языке клиента, в привычной ему терминологии.

Во-вторых, (и так в моей практике бывало) вы можете оказаться первым, кто на определенный момент времени располагает полной информацией – что же в компании вообще есть. И это уже один из результатов проекта.

Не забудьте, что в реестрах должны быть не только официальные понятия, но и неофициальные наименования.

Смотри также статьи:

«Пример: о порядке взаимодействия заказчика и консультанта»

Установочное совещание команды проекта #консультанту, #руководителю проекта, #вывод из опыта, #коммуникации

Установочное совещание команды проекта служит реализации сразу нескольких целей:

- познакомить участников проекта друг с другом, что особенно важно для комплексных проектов, привлечения людей из разных подразделений (работа даже за соседними столами не гарантирует, что вы уже знаете друг друга, а не просто дежурно-вежливо здороваетесь или только вчера приняты в компанию);
- описать клиента: не только «техническую» часть (размер компании, доля рынка, производственная технология, число филиалов...), но и «психологическую» (характер руководителей, их предпочтения, взгляды, особенности речи, используемую терминологию);
- рассказать об ожиданиях клиента, о том, что должно измениться в компании-клиенте и что именно будет сделано в виде фактического результата проекта;
- описать методологию, предложенную клиенту (очень часто в компаниях нет единой методологии выполнения работ, а каждый продвигает что-то свое – но проект есть проект, выполняться будет так, как продали);
- *настроить команду проекта на выполнение работы и достижение результатов, внушить им уверенность в успехе, в их знаниях и навыках;*
- обменяться мнениями, задать вопросы;
- распределить задачи, установить сроки и условиться о коммуникациях.

Проводить совещание возможно по-разному:

- в формальном или неформальном стиле,
- в офисе или за его пределами,
- с использованием презентаций, четких схем и графиков или ограничиться устными объяснениями,
- сухо, сжато или эмоционально.

Форму проведения выбирать Вам, исходя из Ваших предпочтений по руководству коллективом и особенностями конкретного клиента и предстоящих задач.

Установочное совещание с заказчиком проекта #консультанту, #руководителю проекта, #вывод из опыта, #коммуникации

Все Ваши договоренности с Заказчиком отражены в Договоре, Техническом задании и других документах, которые были подготовлены перед началом проекта (например: план-график интервью или график командировок, запрос на информацию и др.).

И всё же в начале проекта, в самый первый Ваш визит, встретиться с заказчиком (как минимум в лице Куратора проекта) и еще раз:

- проговорить все вопросы взаимодействия (обмена информацией, документацией),
- представить команду проекта (скорее всего клиент в ходе переговоров встречался только со старшими сотрудниками),
- обсудить особенности проведения встреч с лицами, находящимися в списках интервью
- уточнить последние изменения в графиках руководителей компании (отпуска, командировки, совещания),
- познакомиться с представителями заказчика, которые будут сопровождать консультантов в ходе проекта,
- ...и решить еще многие другие технические вопросы.

Не забудьте составить перечень вопросов, которые обязательно необходимо утрясти до начала проекта. Установочное совещание с заказчиком часто скоротечно, а выделить другое время для повторных встреч бывает затруднительно.

Самое же главное в таком установочном совещании – это достижение единого эмоционального настроя (и заказчика и консультантов) на реализацию проекта.

Уже во время установочного совещания может (и должно) начинаться согласование формы и визуального оформления результирующих документов, с тем, чтобы заказчику было в дальнейшем удобно его читать. Здесь же Вы договоритесь о представлении методики проекта и способах познакомиться со всеми сотрудниками, привлекаемыми к проекту со стороны заказчика.

И еще раз. Никогда не лишне повторить и проговорить ожидания от проекта, используемую терминологию и границы проекта.

В подавляющем большинстве случаев установочное совещание с заказчиком проходит в офисе заказчика и носит формальный характер. Но лишь пару раз я видел, чтобы при этом проводились презентации или использовались печатные материалы.

Если проект длинный или состоит из нескольких этапов, то подобные встречи необходимо проводить в начале каждого этапа. Тем более что с развитием проекта задачи на последующие этапы (в представлении заказчика или по результатам работы консультантов) могут измениться. Не отразив это в каких-либо договоренностях, не обсудив друг с другом, Вы рискуете погубить проект.

Демонстрация методики #консультанту, #руководителю проекта, #инструмент, #коммуникации

В любом проекте важно, чтобы заказчик и консультант говорили на одном языке.

Более того, важно, чтобы заказчик понимал не только что консультант будет делать, но и как именно это будет делаться.

Всё незнакомое вызывает страх, неуверенность и отторжение.

Поэтому важно, чтобы не только основные участники проекта, но и рядовые сотрудники заказчика, причастные к выполнению работ, понимали стоящие цели, задачи, работы и способ их выполнения.

В тех случаях, когда проводились обучение сотрудников заказчика или презентация методики выполнения работ проводились на самых первых шагах, проекты развивались более динамично, вовлеченность и заинтересованность сотрудников была выше, информацию предоставляли охотнее, более полную и конкретную.

Рассказывая о методиках, которые Вы будете применять в ходе проекта, обратите внимание участников на следующие аспекты:

- общий перечень методик, которыми можно решить задачу проекта или применяются в данной области;
- критерии выбора предлагаемой Вами методики среди других;
- особенности применения данной методики и в чем будет состоять адаптация и локализация методики для предприятия, что можно изменить, а что изменить нельзя не нарушая целостность предлагаемого подхода;
- границы применения методики и критичные требования, чтобы соблюсти качество работ (например: полнота и время предоставления информации, обязательность наличия определенного количества участников в рабочих группах или опросах и т.д.).

Кстати, наличие у Вас опыта и специалистов именно по этой методике – хороший и часто достаточный аргумент к ее выбору в качестве базы для проведения изменений.

Очень хорошо, если участники семинара/презентации со стороны заказчика будут не только слушателями, но и смогут каким-то образом сами принять активное участие в процессе.

И вполне возможно, что на длительных проектах подобных демонстраций и обучений Вам надо запланировать несколько.

И не забудьте приложить подробные описания, статьи и перечень литературы к материалам передаваемым клиенту.

Интервью: два способа подготовки #консультанту, #руководителю проекта, #вывод из опыта, #коммуникации

При проведении интервью существует два противоположных подхода – готовиться к ним и не готовиться.

В первом случае – это структурированное интервью, когда заранее составляются вопросы, которые группируются по темам, а каждая тема описывает какую-либо гипотезу. Что полезно: возможность охватить весь спектр проблем, не забыть что-то важное, а впоследствии достаточно легко сопоставлять и обрабатывать ответы.

Во втором случае – это интервью-реакция, когда «зацепившись» за какую-то тему, Вы ее «раскапываете» последовательными и уточняющими вопросами. Что полезно: возможность получения полной информации по проблематике, выявление глубинных причин проблем, понимание технических и технологических особенностей вопроса.

Есть и недостатки. В первом случае – опасность отторжения собеседника (ему поговорить хочется, а Вы гнете беседу под свои вопросники), опасность пропустить важное (если Вы заранее какую-то тему не охватили своими вопросами). Во втором случае – проблема может оказаться совсем пустяковой, а времени на нее потрачено много.

Реальность – это почти всегда некая смесь из первого и второго подхода. Рекомендация – планируйте два круга интервью и возможность вернуться и еще раз спросить о важном. В весьма уважаемой мною консультационной компании «ПАКК» подсмотрел следующий способ работы. По каждому интервьюируемому лицу был заготовлен бланк. И в этот бланк по мере проведения интервью вносились все вопросы, ссылки других лиц, тезисы, касающиеся данного человека (и руководимого им подразделения). Так возникал набор тем для перекрестной проверки, выявлялись линии взаимодействия и коммуникаций в Компании, реальные процедуры принятия решений.

Выглядело это примерно так

Информация по собеседнику (его подразделению)	Вопросы к другим подразделениям/респондентам
Задачи, зона ответственности, полномочия	Подразделение 1
Процессы	Подразделение 2
Персонал	Подразделение 3
Взаимодействие со смежными подразделениями и контрагентами, коммуникации	Подразделение 4
Инфраструктура, ИТ-обеспечение, юр.вопросы	Подразделение 5
О себе	Подразделение 6
Стратегия, цели компании, горизонты	

Полезно также пользоваться разными заготовками (например: Excel), в которых сразу можно сводить матрицу распределения функций или матриц коммуникаций, другие необходимые данные. Работа достаточно трудоемкая (расшифровка записок и диктофонных записей) и делается частенько по ночам, но служит огромным подспорьем и при сборе информации и при дальнейшей обработке.

Смотри статью

«Интервью: обработка результатов»

Интервью: начало разговора #консультанту, #руководителю проекта, #вывод из опыта, #коммуникации

Начало разговора – это очень важно. Это установление контакта. Это позиционирование себя.

Потому что это консультанту надо побеседовать, получить информацию, а вот сотруднику эта беседа может быть:

- не нужна,
- не интересна,
- не вовремя,
- пятая на эту же тему (приходили другие консультанты),
- не понятна.

Ваш собеседник вообще может быть против этого проекта, такой постановки вопроса или Вашего подхода.

Теперь сформулировал еще более четко – «на входе» надо произносить три «фразы»:

1. О проекте, его пользе для компании и высоком значении, которое придает проекту его куратор (имярек) – т.е. от кого Вы пришли.
2. О сути вопросов, которые будут заданы – зачем Вы пришли.
3. О том, как важно мнение собеседника и как он может повлиять на результат проекта благоприятным для себя способом – проложить мостик сотрудничества, чтобы собеседник увидел для себя выгоду.

И никогда не поддаваться на выпады, уводящие из профессиональной плоскости в плоскость «измерения социальных статусов»: пол, возраст, опыт и так далее.

Дополнение:

Когда проводишь интервью надо стараться в голове держать не только список вопросов, но и ветки (линии) обсуждений.

Мне удобнее, ухватив за какую-то ниточку (пойдя по какой-то веточке вопросов) тянуть, тянуть, тянуть до конца, прояснив все основания, причины и предпосылки. А уже потом возвращаться к развилкам и идти по боковым ответвлениям.

Но можно и наоборот. Быстро пройти по всем веткам, зафиксировать их, а потом детально изучать только те, что вызвали наибольший интерес.

Интервью: четыре важных вопроса #консультанту, #руководителю проекта, #вывод из опыта, #коммуникации

Выдающийся консультант и эксперт по управлению Дмитрий Хлебников рекомендовал задавать во время интервью следующие *четыре* вопроса:

- *Что человек делает?* – вы узнаете, что и как делается и насколько это отличается от должностной инструкции или регламента, установленного распределения функций (а также вам расскажут, что всё в компании держится исключительно на данном сотруднике);

- *Что, по мнению собеседника, он должен делать?* – вы узнаете о самых лакомых местах в компании, где ответственности и забот поменьше, а доход побольше, равно как и о функциях не столь выгодных, удобных, престижных;

- *Что устроено хорошо?* – здесь вы узнаете, как правильно организовал свою работу данный сотрудник, а также многие рацпредложения от структурных изменений до тотальных инвестиций;

- *Что устроено плохо?* – здесь вы узнаете, как неправильно организовали свою работу окружающие сотрудники.

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.