

Консалтинговый бизнес с нуля

Старт, построение и развитие консалтингового бизнеса в России

А. Парабеллум, Н. Мрочковский,
Т. Коробейникова, С. Савинов

2014

Оглавление

1. Введение	6
2. Профессия бизнес-консультант	8
Консалтинг в России и СНГ сегодня	8
Как приходят в консалтинг. Готовы ли вы стать консультантом?	10
Какой опыт Вам необходим?	12
Необходимые навыки	14
Что может помешать вам стать успешным бизнес-консультантом?	18
Сколько можно заработать в консалтинге?	20
3. Клиенты и услуги	25
Почему бизнесменам необходим консалтинг? Портрет вашего клиента	25
Собственная линейка услуг: «стандарт» или уникальность?	29
Типовые проекты в консалтинге	31
Два пути развития линейки продуктов	34
Ценообразование в консалтинге	36
Повышение цен на ваши услуги	36
Что делать с раздумывающими клиентами?	37
Закрытие на продажи	39
Если просят оплатить из будущей прибыли...	40
4. От теории к практике. Старт вашей карьеры	42
Где искать клиентов? Базовый аудит	42
Проблемы старта	42
Находим первых клиентов за 5 дней	44
План ваших действий	47
Типовое распределение задач в неделе бизнес-консультанта	47
Методики продажи консалтинговых услуг	48
Презентация клиенту консалтингового предложения	51
Консалтинг на «попробовать»	55
Договор и границы ответственности	57
Журнал проекта	57
Кризис мотивации клиента	59
Технические стороны договора	60
5. Экспертность в консалтинге	61
«Внешняя» и «внутренняя» экспертность	61
Внутренняя экспертность	63
Внешняя экспертность	64
Экспертность как инструмент продаж	66
Выход на СМИ	67

6. Маркетинг в консалтинге	69
Особенности национального консультирования	69
Способы продвижения ваших услуг на рынке	71
7. Консалтинговый проект и его этапы	75
Диагностика проблем и составление консультационной программы	75
Кадровый аудит	76
Техника проведения собеседования при кадровом аудите	78
Система мотивации в компании	79
Итоговый отчет по результатам кадрового аудита	81
Комплексный аудит системы продаж	83
Стратегическая сессия	84
Итоги стратегической сессии	85
Внедрение, его результаты и подведение итогов	87
Перед внедрением	87
Внедрение	89
Постановка задач клиенту	91
Завершение консалтингового проекта	92
8. От новичка к профи. Советы и рекомендации	94
Готовые рецепты	95
Если клиент хочет подумать...	95
Как помочь вашим клиентам преодолеть сомнения?	96
Типовые возражения клиентов в консалтинге	97
Мне это не нужно	97
Это дорого для меня	97
Я подумаю	97
А вдруг меня обманут	97
Консалтинг — это не для меня, я пока не готов	97
У нас сейчас стоят другие задачи	98
Сейчас нет денег	98
План проведения первичной консультации	99
«Вбитие крюка»	99
Выяснение потребностей	99
Два главных вопроса	100
Некоторые советы по старту в консалтинге	103
Выход на лицо, принимающее решение	104
Когда нужно возвращать деньги?	105
Сколько времени проводить у клиента?	106

Отчетность со стороны клиента	106
Сколько человек должно быть в команде консультанта?	106
Перечень книг, обязательных для прочтения бизнес-консультанту	108
9. Схема продаж консалтинга на живых встречах с конверсией 80%!	
Методика Татьяны Коробейниковой	110
Взаимодействие с клиентом	110
Установление контакта	110
Включение в разговор	111
Болевые точки	112
Пять рекомендаций	114
Ценообразование	114
Работа с персоналом	115
Формула ОДП	116
Дополнительные «фишки» для клиента	117
Подтверждение ценности	117
Проблемы с персоналом	119
Ключевые вопросы	119
Процедура найма персонала	120
Вопросы мотивации	121
Презентация предложения по консалтингу	122
Долгосрочный проект	123
Полугодовой консалтинг	124
Как побороть собственную неуверенность	125
Закрытие на продажу	126
Работать больше	127
10. Заключение	128
11. Специальный бонус - курс «Консалтинг – первые шаги»	129
12. Приложение	130
Простая схема быстрого нахождения клиентов в консалтинге за 5 дней	130
Партнеры для семинара	131
Ваш план продаж на месяц	132
Письмо приглашение на консультацию	135
Вопросы и шаги для проведения диагностики бизнеса	137
Блок «Компания»	137
Блок «Маркетинг и реклама»	137
Блок «Продажи»	138
Тест для оценки состояния системы продаж	140
Стандартная программа консалтинга розничного бизнеса	144

Продающая визитка бизнес-консультанта	146
Перечень документов передаваемых клиенту в консалтинговом проекте B2B	147
Перечень документов, передаваемых клиенту в консалтинговом проекте розница	149
Предложение по корпоративному тренингу по увеличению продаж в BtoB	151
Типовой договор на оказание консалтинговых услуг	152
Акт Приемки-сдачи работ	159
Счет на оплату консалтинговых услуг	160
Чек-лист «ПРОВЕРКА РОЗНИЧНОЙ ТОЧКИ»	161
Чек-лист «АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ»	163
Чек-лист проверки телефонного этикета в компании	164
Чек-лист "Аудит ресторана"	165
Чек лист аудита сайта компании	167

1. Введение

Многие до сих пор не понимают, что такое консалтинговый бизнес, а если и понимают, то понятия не имеют, как быть в нем успешным. **Сегодня рынок консалтинговых услуг для малого и среднего бизнеса практически пуст** и будет таким еще скорее всего лет пять минимум.

При этом в консалтинговом бизнесе, в отличие от других, можно довольно легко и успешно стартовать – нет никакой конкуренции. Нужна лишь правильная технология ведения бизнеса и правильные ежедневные действия.

Так что же такое консалтинговый бизнес?

Вы приходите в компанию и говорите, к примеру: «Если я помогу вашему бизнесу приносить на 500 тысяч рублей в месяц больше, чем он приносит сейчас, готовы ли вы будете отдать небольшую часть с этих будущих денег?».

Любому вменяемому бизнесмену такое предложение будет интересно. Вы делаете это и получаете свою долю. Сложно? Нисколько. У вас мало знаний? Верно, пока да, но всему вы будете учиться по ходу дела и согласно проработанной технологии.

В ближайшие три недели (а именно столько длится тренинг «Быстрые деньги в консалтинге», описанный в этой книге, который уже за последние 2 года вживую прошло 4 потока и около 580 человек) вам предстоит масса открытий и новых действий.

Вы будете **одновременно работать над разными элементами успеха в консалтинге**. Над лидгенем (генерацией потенциальных клиентов), повышением своей экспертности, проведением базовых аудитов, платных и бесплатных семинаров, над продажей консалтинга и повышением его стоимости...

Будьте готовы: вкладываться придется по полной. Вот почему консалтинговый бизнес непрост. В том числе, в эмоциональном плане. Однако в случае успеха вы получите просто невероятно вкусный куш:

- будете зарабатывать в десятки раз больше, чем работая «на дядю» за зарплату
- общаясь с очень интересными клиентами – владельцами бизнеса, у которых вы сами сможете многому обучиться
- при этом развиваясь невероятно быстрыми темпами, поскольку без постоянного развития себя как эксперта, в консалтинговом бизнесе никуда.

В этой книге мы даем свою технологию, которая привела нас и многих наших учеников от старта с нуля к формированию очереди из клиентов на консалтинг.

Вырабатывалась эта технология длительное время, методом проб и ошибок, а в этой книге мы даем ее в готовом виде.

Ваша ответственность – не просто прочитать все, что здесь написано, но сразу же внедрять это в жизнь, выполняя задания.

Итак, читайте книгу и действуйте!

Успехов!

Андрей Парабеллум

Николай Мрочковский

Татьяна Коробейникова

Сергей Савинов

Ассоциация независимых бизнес-консультантов «БизКон»

www.bizkon.org

2. Профессия бизнес-консультант

Консалтинг в России и СНГ сегодня

Определения консалтинга, встречающиеся в различных источниках, довольно размыты – и все же, в качестве их основы практически во всех случаях берется абстрактное «консультирование», после чего на это понятие «нанизываются» различные сферы деятельности.

О чем это говорит?

Как минимум, о двух вещах. Первая – **консалтинг может присутствовать в любой сфере деятельности**. Если мы проанализируем список немногочисленных профессионалов-консультантов, то увидим в этом перечне людей совершенно разных профессий.

Юристы, специалисты по налогам, недвижимости, медицине... Кстати, ассоциация с врачами очень к месту – консультанты тоже лечат. Только врачуют они не людей, а бизнес.

Во-вторых, это свидетельствует о том, что в России консалтинг только начинает обретать цивилизованные формы и рассматриваться как отдельное направление бизнеса.

По сравнению с США, передовой в этом отношении страной, где предпринимательство как науку изучают уже больше века, наш «стаж» составляет всего чуть более 20 лет. Впрочем, прогресс налицо – и будьте уверены, свой темп он будет только наращивать, причем это не связано с увеличивающимся числом компаний в стране.

Рост происходит, во многом, благодаря настойчивости, упорству и трудолюбию заинтересованных людей. Все те юристы, налоговики, бухгалтеры, финансисты и врачи, о которых мы упомянули, до определенного момента просто занимались своим делом, выполняли свою работу.

Возможно, они вели небольшой бизнес, пытались заработать какие-то деньги сверх заработной платы – и приобрели специфический опыт. Тот самый опыт, передача которого в цивилизованном, культурном виде стала происходить в нашей стране только сейчас, приняв форму консалтинговых услуг.

По своей сути, консалтинг – это одна из граней инфобизнеса. Если мы представим его на схеме в виде треугольника, то увидим следующие составляющие:

- **Активное обучение**, включающее в себя проведение семинаров, вебинаров и тренингов.
- **Пассивное обучение**, акцент в котором делается на коробочные продукты.
- **Консалтинг и коучинг** – персональная работа с клиентами.

С точки зрения практики, всю упомянутую структуру можно сравнить с табуреткой на трех ножках. Уберите любую из них – и ваше положение станет шатким.

Поэтому, даже сфокусировавшись только на консалтинге, вам необходимо проводить обучение и создавать собственные инфопродукты. Консалтинговые услуги мало продать – их еще нужно оказать, в то время как с инфопродуктами дело обстоит гораздо проще: требуется лишь найти покупателя.

Так что же такое консалтинг в России сегодня? Это некое усредненное явление, объединяющее в себе элементы консультирования по различным вопросам ведения бизнеса, коучинга и методик «done-for-you». В США, напротив, каждый из этих элементов представляет собой отдельное направление деятельности – и, на наш взгляд, такое разделение куда эффективнее.

Поясим, почему – оно позволяет вам не брать ответственность на себя по всем перечисленным направлениям. Это нужно объяснить и клиенту: единожды провести кампанию по повышению выручки магазина – это одно, найти верное решение проблемы – другое, а внедрить системную технологию продаж – третье. При этом нужно понимать, что ваша задача как консультанта наиболее приближена именно к последнему пункту.

Мы должны сделать так, чтобы в компании появилась некая отлаженная система, чтобы собственник вышел на новый уровень управления бизнесом и оценки его эффективности. Кроме того, клиент должен понять: сделав что-то один раз, вы уйдете – и далеко не факт, что после вашего ухода это «что-то» будет работать.

Сложно, поверьте, только на первый взгляд. Главное - понять, готовы ли вы стать консультантом?

Как приходят в консалтинг. Готовы ли вы стать консультантом?

Интересно ли вам давать советы и рекомендации? Неважно кому – друзьям, знакомым, коллегам или просто случайным собеседникам. Если да, то позвольте поздравить: вы – потенциальный бизнес-консультант, вернее, имеете к этой профессии ярко выраженную предрасположенность.

Специалистов, которые дают рекомендации, великое множество – но при этом они не осознают, что занимаются консалтингом. Они не берут за это плату в принципе, либо размер их вознаграждения минимален.

Проблемы современного российского бизнеса видны невооруженным глазом – это отсутствие стратегии развития, непрозрачность, непрофессионализм, непонимание как вообще строить бизнес.

Но будете ли вы обсуждать эти проблемы дома, на кухне или готовы помочь бизнесу стать немного лучше? Возможно, что и не немного – но ответ на этот вопрос уже напрямую зависит от профессионального уровня и желания консультанта.

Некоторые называют консалтинг «бизнесом идеалистов». Утверждение спорное, но совершенно ясно лишь одно. Помимо стандартного назначения приносить прибыль, консалтинг может изменить рыночную ситуацию вокруг нас – это придает нашему бизнесу определенный колорит.

Каждый специалист по консалтингу должен исполнять, если хотите, роль своеобразного психолога: очень часто клиенты не будут выполнять ничего из того, что вы им рекомендовали.

Наша задача – не только дать совет, но и вовремя подхлестнуть, иногда в буквальном смысле заставить клиента претворить рекомендацию в жизнь. Кажется, парадокс. Тем не менее, в этом весь консалтинг!

Вы удивитесь, но многие из клиентов приходят, чтобы просто получить мотивацию и заряд энергии. Усталость и потухшие глаза – обычное дело для собственников, полностью погруженных в дела своего бизнеса.

Я часто сталкиваюсь с клиентами, которые внутренне опустошены – чувствуется, как сильно они нуждаются в дополнительной мотивации.

Обсуждение тонкостей реализации нашего проекта занимает каких-то полчаса, все остальное время мы общаемся в духе «все получится, все будет хорошо, после внедрения перед вами откроются бескрайние перспективы». Клиентам такая мотивация необходима гораздо чаще, чем можно представить!

Татьяна Коробейникова

Если раздумья касаются возраста, поверьте – это тоже не проблема. Мы сталкивались со случаями, когда на обучение бизнес-консалтингу приходили люди преклонных лет. Поразительно, но среди них был мужчина, которому недавно исполнился 81 год. Человек освоил множество разных профессий, а в 54 года пошел работать в драматический театр, полностью поменяв сферу деятельности. А вы говорите – возраст...

Все препятствия находятся внутри нас самих. Если вы не считаете возраст помехой, значит он не помеха, вы правы. Когда думаете, что это препятствие, вы тоже правы. Считая себя слишком молодыми, богатыми, бедными, красивыми или некрасивыми для консалтинга, вы в любом случае будете правы. Это вопрос восприятия, ответ на который находится в вашей голове.

Какой опыт Вам необходим?

Но достаточно ли преодолеть только внутренние барьеры для того, чтобы называть себя консультантом?

Разумеется, нет. Идя в консалтинг, вы должны обладать определенным специфическим опытом, который складывается из трех составляющих.

- **Вы должны понимать бизнес как систему.** Для этого необходимо учиться у практиков, которых, к сожалению, в России раз-два и обчелся. Что же делать?

Во-первых, перенимать западный опыт: Дэн Кеннеди, Джей Абрахам, Майкл Гербер и другие. Однако даже их книги и тренинги позволят вам понять бизнес лишь поверхностно – и это без поправки на российскую действительность! Начав применять усвоенные знания, вы быстро поймете, что на практике все происходит совершенно по-другому.

Именно поэтому вам нужен собственный опыт, и лучший способ его получить – это начать консультировать самому. Впрочем, более подробно об этом мы будем говорить в отдельной главе.

- **Вы должны уметь продавать.** Научившись продавать, вы никогда не останетесь без клиентов. Идеальный опыт в этом плане – сетевой маркетинг: если вы когда-либо успешно работали в нем, то будете отличным продавцом своих услуг. Это та же самая работа «лицом к лицу» - если она вам нравилась, начинать в консалтинге вам будет намного легче.

В перечне инструментов и навыков продаж огромное число пунктов: умение строить беседу при «холодных» и «теплых» звонках, навык эффективного закрытия сделок, налаживание личного контакта, уверенность в себе, интуиция, наконец!

Все эти черты и умения нужно развивать в себе постоянно. Но какой бы вы вершины не достигли, считать себя гением продаж нельзя – всегда есть место для лучшего результата.

- **Вы должны иметь личный, хоть и небольшой, опыт консультирования.** Шутят, что каждого доктора есть свое маленькое персональное кладбище. У вас оно тоже будет, уверяем - таков закон жизни в бизнесе. Чтобы уменьшить число «покоящихся» на нем, первоначально работайте с гарантией качества – об этом мы еще будем говорить.

Опыт – бесценная вещь. Его нельзя купить, так же, как вы не можете нанять человека для того, чтобы он за вас похудел: вы все равно останетесь толстым.

Но приятная новость в том, что есть технология, позволяющая получить необходимый минимальный опыт в очень короткий срок (1-2 недели).

Классифицируйте ваших клиентов и полученный ими опыт по отраслям – например, у аптек получилось внедрить три каких-либо приема, а один не сработал. Когда среди ваших клиентов появится еще одна аптека, вы можете использовать уже испытанные, эффективные приемы

Для того чтобы получить опыт, нужно заниматься консалтингом каждый день – думать, продавать, болеть им. Вы должны погрузиться в эту тему полностью: учитесь на ошибках компаний и других консультантов, впитывайте их опыт. С течением времени вы научитесь его обобщать и решать с его помощью проблемы собственников бизнеса.

Сергей Савинов

Необходимые навыки

Любая профессия помимо практического опыта требует от человека определенных навыков. Для того чтобы заниматься консалтингом – прибыльным консалтингом – вы должны будете ими обладать.

Консультант это не Супермен, не Папа Римский и не Энштейн. То, о чем мы сейчас будем говорить - нормальные, базовые вещи и компетенции для любого профессионала. Все это должно быть отработано до уровня инстинктов, должно стать образом жизни и философией вашего успеха - простейшие вещи, но придерживаться и выполнять их постоянно чрезвычайно важно.

Давайте начнем с азов. Первая черта, которую вы должны себе привить – **ответственность**. Это фундамент, базовый элемент, без которого вы не продвинетесь в консалтинге ни на шаг.

Консультант сказал – консультант сделал! Запомните: вы должны быть ответственны не только перед клиентом, но и перед собой. Все, что вы делаете, нужно доводить до конца – вне зависимости от сложности проекта!

Почему это так важно? Прежде всего, от ответственного подхода к делу зависит ваш авторитет. «Сарафанное радио» будет неиссякаемым источником новых клиентов при хорошей работе и могильщиком вашей репутации при срыве сроков или невыполнении задач. Слухи расходятся очень быстро – с вами просто не захотят иметь никаких дел.

Следующая черта, необходимая хорошему специалисту – **терпеливость**, плавно переходящая в упорство. Вы должны терпеть негативные воздействия и упорно действовать!

С нашей точки зрения, «спринтерам» - тем, кто готов к решению лишь краткосрочных задач и легким деньгам - в консалтинге делать нечего. Мы обучали многих специалистов, которые неплохо начинали – находили перспективного клиента или получали солидные суммы на первых же сделках. Но когда речь заходила о том, чтобы «держать удар», принимать сложные решения, преодолевать препятствия – увы, весь их запал куда-то пропадал.

Говоря откровенно, такое периодически происходит у всех. Но нужно понимать: только терпеливость, упорство и постоянство в действиях могут привести к успеху.

«Марафонцы», которые варьируют свою скорость и, несмотря ни на что, движутся по маршруту равномерно, достигнут куда больших успехов. Если у вас есть интерес и вы можете объективно анализировать свои действия, то без труда скорректируете их, чтобы не выбиться из сил раньше времени.

Требование номер три – **нацеленность на результат**. Наверное, у каждого в жизни были моменты, когда он достигал какой-либо серьезной, долгожданной цели. Помните то чувство, с которым вы шли покорять эту вершину? Занимаясь консалтингом, вам придется

вновь мотивировать себя таким же образом.

Мы должны работать на конкретный результат – это значит, что идя на переговоры, нужно ставить перед собой четкую цель!

Вы встречаетесь с клиентом не для того, чтобы мило попить кофе или поболтать о футболе. Вы идете в бой, и в нашем случае продажа своих услуг – вполне достаточное условие победы.

Это момент очень важен. Человек подсознательно всегда избегает трудностей – и, поверьте, вы не исключение. Инстинкт самосохранения будет незаметно пытаться смягчить стресс, подкидывая оправдания из разряда «мне нужно сначала набраться опыта и просто пообщаться».

Не слушайте свой внутренний голос! Заставьте себя пойти и целенаправленно довести дело подписания контракта до конца!

От мотивации и внутреннего состояния перейдем к навыкам. Какие из них вам необходимы?

- **Умение работать с большими объемами информации разного вида.** Аудио- и видеозаписи, семинары, тренинги, книги – постоянное саморазвитие составляет неотъемлемую часть работы профессионального консультанта.

Вы должны будете уделять «прокачиванию» себя массу времени и тратить значительную часть дохода – фактически это реинвестирование денег в самый ценный актив вашего бизнеса – вашу голову.

Любые другие активы могут быстро испариться – недвижимость можно отсудить, банк с вашим счетом может обанкротиться, но то, что находится у вас между двух ушей никто и никогда у вас не отнимет!

Только так можно успевать за постоянно меняющимися условиями работы, новыми «фишками» и приемами, которые нужно будет применять не только у клиента, но и в своем бизнесе.

Но и это еще не все. Вы должны **постоянно увеличивать объем усвоенной информации** – иначе не успеете за изменениями физически! Сколько методик вы сможете изучить и понять за день, неделю, месяц, год?

Именно поэтому мы считаем, что хороший консультант – не тот, кто обладает большим кругозором, а тот, кто применяет инструмент, необходимый в данной конкретной ситуации.

Оценить свои навыки и определить, над чем следует поработать, легче при помощи простой таблицы с колонками «что я умею делать

хорошо», «чему мне нужно научиться» и «что я люблю делать».

Если первая и третья графа во многом сходны, надо приложить максимум усилий именно в этом направлении!

Николай Мрочковский

Любой собственник бизнеса может изучить море литературы по интересующему его вопросу. Он может даже начать что-то делать – но тот самый ключ должен подобрать именно консультант. Вы должны рекомендовать собственнику «точечную», а не «ковровую» бомбардировку, решая проблему применением наиболее подходящих для этого инструментов.

Этот навык приходит не сразу. Способность определять «узкие» места вы получите с опытом, после многократных встреч, проведенных аудитов, бесед и выяснения проблем. Именно поэтому грамотная и эффективная работа с информацией – самое главное!

- **Коммуникабельность**, или попросту говоря, общительность. Что касается этого навыка, то мнения специалистов расходятся. С нашей точки зрения, он вполне поддается развитию, и каких-либо секретов здесь нет - нужно лишь работать над собой. Это же касается и большинства вышеперечисленных черт и характеристик. Как говорится, главное – желание!

Первоначально тестируя свои показатели по указанным характеристикам, вы должны выделить те, к улучшению которых необходимо приложить усилия. Кто бы что ни говорил, но превратить себя во всесторонне развитого человека вполне возможно – даже если изначально некоторые черты и навыки у вас проработаны слабо.

Мы обучаем людей не один год: поверьте, «прокачать» себя, выработав новые привычки и навыки, реально!

Для этого существует масса возможностей – тематические клубы, секции, тренинги, семинары, литература. Вам остается только выбрать область, над которой нужно поработать и браться за дело! Правда, сделать правильный выбор – тоже вопрос, требующий серьезного подхода.

Дело в том, что в большинстве случаев вы вряд ли сможете объективно оценить свои характеристики в той мере, в которой они действительно у вас есть. Условно говоря, вы можете считать себя мастером налаживать связи, но в действительности это иллюзия.

Для того чтобы подобный самообман не возникал, общайтесь с посторонним человеком: пусть он оценит ваши навыки, взглянув на положение вещей со стороны. Научившись развивать собственные умения и навыки, вы без проблем сможете ставить себе цели на определенный период - например, избавиться от страха перед выступлением на людях через год и т.д.

- **Умение быть эффективным.** Это, скорее, приобретенная опытным путем

особенность ведения своих дел. Вы должны быть эффективны – это основа, фундамент, от которой зависит продуктивность и успешность консультанта. Сможете ли вы заложить его самостоятельно?

Разумеется! Стать эффективнее, продуктивнее и успешнее вам помогут несколько навыков, которые можно выработать у себя самостоятельно. Среди них:

- **Скорочтение.** Чтобы получать больше информации и знаний, вы должны много и быстро читать. В Интернете вы можете найти массу ресурсов, посвященных этому вопросу – на них опубликована вся необходимая информация о школах скорочтения. Выбирайте ту, которая вам нравится больше - и двигайтесь к успеху! Из наших рекомендаций – пройдите тренинг «Быстрые результаты»

- **Быстрая печать.** Тратить время на поиски буквы «ё» - непозволительная роскошь. Вы должны научиться быстро набирать письма, тексты, резюме и многое-многое другое – желательно, «слепым» десятипальцевым методом.

Наверное, все хоть раз слышали о программах-тренажерах печати – «Соло» и других подобных «упражнялках». Хотите узнать больше – просто наберите в поисковике. Начинать с получаса ежедневной тренировки: вскоре вам для быстрого набора текста будет необязательно даже смотреть на клавиатуру.

- **Развитие памяти.** Постоянно держать в голове массу информации, помнить имена, даты, формулы и прочее – часть вашей работы.

Развитие памяти под силу каждому: все методики находятся в Интернете. Если есть желание, можно записаться на специализированные курсы и тренинги - выбирайте, что именно вам по душе.

- **Работа с интеллект-картами.** В этом помогут бесплатные программы – Xmind, FreeMind и т.д. Вы сможете более эффективно общаться, работать с информацией, понимать своих коллег и сотрудников. Рекомендуем вам познакомиться с данной темой подробнее самостоятельно – она достаточно интересна, но на ней останавливаться мы не будем.

Перечисленные навыки – лишь основа, но далеко не полный список. Вы должны работать над собой без остановки, постоянно двигаясь вперед. Остановка в консалтинге – синоним неудачи.

Что может помешать вам стать успешным бизнес-консультантом?

Теперь давайте поговорим о том, какие свойства человеческой природы будут вам мешать стать успешным в консалтинге. Это естественные ограничители: ваша задача – если не снять их, то отодвинуть на максимально возможное расстояние.

Ограничитель №1. Страх неудачи

Самый распространенный страх среди начинающих консультантов. Вопросы из разряда «На встрече я выкрутился, но что будет, когда я подпишу договор? Мне же придется давать гарантии, а вдруг я не справлюсь?» вначале будут возникать с пугающей регулярностью.

Это проходит довольно быстро, с первыми успешно закрытыми проектами - вы постепенно начнете понимать, что многие проблемы клиентов часто носят типовой характер. А значит, эффективное решение можно найти всегда!

Приготовьтесь к сложностям – и поймите, что любое достижение связано с выходом из «зоны комфорта». Периодически ставьте себя в тяжелую ситуацию: это поможет вам выйти на качественно новый профессиональный уровень.

Каждый из вас уже чего-то добился в жизни – вспомните, как мобилизовалась ваша воля, ум, приходила решительность и упорство для достижения цели.

Ограничитель №2. Страх работы с людьми

Консалтинг – это общение с аудиторией, проведение аудитов, семинаров и тренингов, нахождение в постоянном контакте с множеством людей.

Согласитесь, к этому готовы немногие. Множество талантливых и умных специалистов в своем деле никогда не пойдут в консалтинг – именно потому, что им просто-напросто некомфортно выйти выступать перед аудиторией. Они просто боятся, и осуждать их за это бессмысленно.

Такова естественная реакция человеческой психики - не самая приятная, надо сказать. Но преодолевать этот страх, назло ему встречаться, общаться с клиентами – это и есть развитие ваших слабых мест. Относитесь к своим ощущениям с пониманием: рано или поздно вы преодолеете этот барьер. Поработайте над собой, и все страхи уйдут в прошлое!

Ограничитель №3. Страх собственной некомпетентности

Он порой приобретает навязчивую форму. Поддадитесь ему – и моментально угодите в ловушку самосовершенствования: бесконечное чтение литературы, прохождение семинаров и тренингов превратятся из инструмента достижения цели в саму цель. Запомните: обучение ради обучения не ведет к результату!

На своих семинарах для собственников бизнеса мы часто видим людей, которые реагируют на информацию словами «это я знаю», «я изучал эту тему», «здесь для меня

нет ничего нового». И, поверьте, это просто замечательно!

Имея такую теоретическую базу, свернуть горы – детская забава. Но когда этих людей спрашивают, что именно из узанного они внедрились, те почему-то скромно молчат или опускают глаза. Почему так происходит?

Большинство предпринимателей понимают, что весь накопленный багаж знаний лежит в их голове бесполезным грузом!

Мы придерживаемся мнения, что неуверенность в собственных силах, мотивирующая к обучению – это хорошо. Такой внутренний стимул не позволит вам останавливаться в развитии своих навыков, эрудированности, будет заставлять постоянно повышать свой профессиональный уровень.

Но у медали, как известно, две стороны – постоянное обучение не должно замещать собой действий. Теория без практики мертва.

Мы хотим, чтобы прочтя эту книгу, вы сделали что-то реальное, добились своих первых успехов. Мы будем очень рады, если узнаем, что хотя бы половина из ее читателей начала собственный консалтинговый бизнес – потому что по статистике половина его не начнет никогда.

Даже обладая минимальными знаниями, вы в силах совершить свои первые продажи и начать консультировать. Главная задача – успешно делать это параллельно с обучением.

Давайте вспомним психологию. Есть люди, ориентированные на сам процесс – в данном случае это обучение. «Процессники» могут обучаться сколь угодно долго, узнавая все новую и новую информацию, доводя свои теоретические знания до совершенства. Но будут ли они работать на практике? Как правило, нет.

Другая группа - ориентированные на результат – мы называем их «делатели». Им неважно, как все устроено – они готовы получить шаблон и начать действовать. Скажем честно, второй тип людей нам по душе больше: они не тратят лишнего времени и четко представляют, что хотят получить.

Вы должны определить для себя, кем являетесь вы на самом деле – в этом случае ваша жизнь станет гораздо проще. Оба типа имеют возможность начать работать в консалтинге. Но как они воспользуются ей – зависит от каждого конкретного человека.

Сергей Савинов

Сколько можно заработать в консалтинге?

Выходя на любой рынок, вы должны оценить его потенциал и ваши возможности. Чтобы иметь представление о том, сколько вы сможете заработать, занимаясь консалтингом, проведем небольшой анализ спроса на ваши услуги.

Знаете ли вы, сколько в России малых предприятий?

Возьмем в расчет именно малые предприятия – вернее, их собственников – потому что они будут вашей целевой аудиторией в начале карьеры. Так вот, всего их в нашей стране, по данным Росстата, около шести миллионов!

Даже с учетом того, что часть из них не функционирует, и какая-то доля дублируется, все равно, это огромный рынок и бескрайние возможности – ведь число фирм никогда не остается постоянным, а течением времени и развитием экономики только увеличивается.

При этом **предложение консалтинговых услуг для малого и среднего бизнеса фактически близко к нулю** – всерьез учитывать число специалистов, работающих сейчас нельзя. Рынок пуст!

На нем существуют единицы профессионалов, которые уже сделали себе имя и работают с крупными компаниями, а также несколько десятков сертифицированных консультантов, недавно начавших свой бизнес. Вот, собственно, говоря, и все – уж не думаете ли вы, что такое мизерное число консультантов способно удовлетворить потребность в услугах подобного рода?

Спрос на них в данном сегменте огромен. В российском бизнесе существует серьезная проблема – отсутствие системного подхода. Отсутствует система продаж, система управления бизнесом, система мотивации, системы контроля и отчетности.

Большинство собственников малого бизнеса просто не представляют себе, как именно нужно вести дела! Огромное количество вещей реализовано откровенно плохо – начиная с неэффективной рекламы и заканчивая общением продавцов с клиентами.

Проводя свои семинары, мы сталкиваемся с таким положением дел регулярно: из общения с аудиторией выясняется, что многие собственники ни разрабатывают стандарты бизнес-процессов, ни формализуют должностные обязанности своих сотрудников. Это ведет к текучке персонала и слабой мотивации. Как следствие – недополучение прибыли и скорое банкротство.

Вы наверняка видели проявления такой «организации» - в магазине, салоне, красоты, фирмах, которые работают в b2b – да где угодно. Продавцы откровенно хамят, системы лояльности нет и в помине, реклама бестолковая и неэффективная. В общем, тихий ужас!

Единственный город, который находится на качественно ином уровне в нашей

стране – это Москва: не стоит объяснять, почему. Но нормально ли то, что столица - единственный развитый в этом отношении город?

Увы, такая ситуация только подчеркивает неутешительное положение вещей. Кстати говоря, та же беда и на всем постсоветском пространстве: видимо искоренение предпринимательской способности в течение семи десятков лет советской власти все-таки принесло свои сомнительные плоды.

Бизнес – как музыкальный инструмент: он способен воспроизвести приятную мелодию только будучи грамотно настроенным.

С 2008 года рынок стал предъявлять к компаниям иные требования, но работа до сих пор ведется старыми способами – этим страдает до 70% компаний российского малого бизнеса. Пока такое положение дел сохраняется, работы для консультантов – непечатый край.

При этом подавляющее большинство специалистов осуществляют свою деятельность, по сути, кустарным методом. Конечно, рынок консалтинговых услуг, ориентированный на сегмент малого и среднего бизнеса, отличается от сегмента крупных корпораций.

Там, на вершине, где государственные монополии единолично владеют целыми отраслями, и разговор другой: их консультируют «Ernst & Young», «PricewaterhouseCoopers» и прочие международные гиганты. «Газпром», например, вряд ли станет работать с индивидуальным консультантом – принцип функционирования их бизнеса уже вышел за рамки подчинения рыночным законам.

Но вернемся к вашей целевой аудитории. Часто собственники не могут верно сформулировать свою проблему или попросту не видят ее – а потому продавать консалтинг на этом сегменте рынка очень легко.

Представьте ситуацию, когда вы предлагаете потенциальному клиенту стабильно поднять его продажи на 500 000 рублей, взамен прося 10-15-20% от этой суммы. То есть он получит ежемесячный дополнительный денежный поток в 500 тысяч, отдав за это разово 50-100 тысяч рублей! Как вы думаете, собственник в здравом уме откажется от такого предложения?

Разумеется, будут и те, кто скажет – «я все сделаю сам!», но с ними работать тоже можно: мы будем говорить об этом несколько позже. Но будут многие предприниматели, которые согласятся, что это отличная сделка.

Когда вы только начнете работать на рынке, конверсия будет составлять лишь 8-10%, но это ведь только начало!

Существуют специальные техники работы с такими клиентами, методики повышения максимальной конверсии – в конце концов, полученный со временем опыт

позволит вам превращать все большее число базовых аудитов в закрытые сделки.

Так сколько же можно заработать?

Теперь, собственно, поговорим о размере вознаграждения за ваши услуги. Начнем с самого интригующего: его величина практически ничем не ограничена. Главное – выставлять за свою работу адекватную даваемым результатам цену.

По нашему опыту, ошибки недооцененности собственных услуг начинающие консультанты совершают постоянно. Яркий пример: один из наших коллег в начале своей карьеры предложил пакет услуг крупной сети магазинов. Генеральному директору очень понравилась презентация. Вся, кроме озвученной стоимости – 50 тысяч рублей.

Его реакция была негативной: «Такой проект не может стоить так дешево. Очевидно, что-то не так либо с вашей квалификацией, либо с технологией. Мы подумаем и свяжемся с вами». Нашему коллеге так никто и не позвонил...

Необходимо объективно оценивать рыночные возможности и финансовое состояние потенциального клиента. Компания, у которой есть сбытовое подразделение из 5-10 человек, не купит у вас пакет консалтинговых услуг за 20 тысяч рублей. И дело не в вашей профессиональной компетенции: единственной причиной отказа будет цена. 20 тысяч – это слишком дешево.

С другой стороны, если вы не являетесь профессионалом в какой-либо из сфер консалтинга, и лишь в общих чертах представляете себе свою работу, то продать дорогой проект вам также не удастся. Именно поэтому на начальном этапе лучше обратить внимание на небольшие компании.

Разумеется, цена услуг будет напрямую влиять на объемы вашей прибыли, но давать ответ на вопрос, сколько вы сможете заработать в консалтинге, я не рискну. Дело в том, что эта величина неограниченна.

С течением времени и при достижении определенного уровня опыта вы сможете продавать услуги на порядок дороже тех сумм, о которых я говорила выше.

Если клиент прекращает сотрудничество, говоря, что теперь справится со всеми проблемами сам, не уговаривайте его остаться.

Упомяните, что ему повезло – ведь он платил вам 30 тысяч рублей, в то время как теперь ваши услуги оцениваются в 80 тысяч в месяц. Когда он вновь к вам вернется, то будет вынужден заплатить больше.

Андрей Парабеллум

Один из первых наших контрактов стоил 800 тысяч рублей. Это был настоящий шок, нокдаун и невообразимое волнение, когда заказчику была озвучена данная сумма. Озвучена спокойно и уверенно – но если бы вы знали, скольких часов тренировок это

стоило!

Очевидно, что не каждая фирма способна заключить договор на такую сумму. Но рассуждая о цене вопроса, хотим заметить – ваша услуга стоит столько, на сколько она ценна в вашем представлении.

Уверены, что работу можно оценить в 150 тысяч? Она будет стоить именно столько – и, что самое главное, ваша уверенность в соответствующей ценности услуги перейдет к клиенту.

Примерное распределение заработка бизнес-консультантов, данные, основанные на нашем опыте:

Уровень бизнес-консультанта	Гонорар по одному проекту в месяц	Совокупный заработок в месяц (по всем проектам)
Новичок	30-50 тыс. рублей	100-200 тыс. рублей
Середнячки	100-300 тыс. рублей	500-700 тыс. рублей
ТОПы	От 1 млн. + при личной работе + дешевые проекты, реализуемые командой	1-3 млн. рублей и выше

Стоит ли консультировать бесплатно?

Если человек вкладывает во что-то деньги или свое драгоценное время, то это является для него мощнейшим стимулом. В этом случае отношение к вопросу становится более серьезным и ответственным. Именно поэтому вы и должны продавать консалтинг дорого – хотя бы для того, чтобы подчеркнуть всю важность работы, которую выполняете.

Парадокс или нет, но в подавляющем большинстве случаев консультации, которые вы даете бесплатно, не работают. С чем это связано?

Приведем пример: представьте себе, что вы решили оказать одному очень хорошему товарищу безвозмездную помощь. Вы исписали рекомендациями целую тетрадь, подробно рассмотрели каждый прием, каждую «фишку», которая действительно может помочь его бизнесу.

Вы потратили кучу времени и сил, которые, откровенно говоря, могли бы потратить на что-то более важное с практической точки зрения. Итог?

Вы встречаетесь с этим товарищем через 1-2 месяца, и он, в ответ на ваши вопросы, ясно дает понять – никакие из ваших рекомендаций не были использованы.

Человек ничего не сделал, хотя получил ценную информацию совершенно бесплатно! Почему так произошло? Дело в том, что он получил ее слишком легко.

Очень часто потеря мотивации новичков происходит из-за того, что они, «прощупывая почву», выставляют минимальные счета за свои услуги. Как тут не потерять интерес к работе?

Ответ прост - чем выше уровень и профессиональная репутация консультанта, тем дороже он может продавать свои услуги. Минимальный счет на консалтинговые услуги в Москве составляет 30-40 тысяч рублей в месяц. Но если мы возьмем для примера день Андрея Парабеллума, то он оценивается в один миллион рублей, а участие в VIP-группе на его тренингах – 1 000 000 рублей в год.

Ограничения не существует! Чем хорош консалтинг, так это тем, что вы сами себе можете установить планку доходов. Хотите 100 тысяч? У вас они будут. 300 тысяч? Вы их получите. Полмиллиона - пожалуйста!

Все зависит от вашей активности, стремления работать и умения правильно назначать цену на свои услуги. Об этом мы и поговорим более подробно в следующей главе.

3. Клиенты и услуги

Почему бизнесменам необходим консалтинг? Портрет вашего клиента

Как мы уже говорили ранее, бизнес в нашей стране испытывает огромные проблемы в плане грамотной организации работы. Посудите сами: фирма стартовала, ее собственники – не особенно вдаваясь в детали и теоретические изыскания – умудрились кое-как наладить работу, деньги компания какие-никакие приносит... Но что дальше?

А дальше вот что. Представьте себе, что вы строите дом, ничего не понимая в строительстве – вы даже не составляли проект, а действовали по наитию: кое-как заглубили фундамент, как-то возвели стены, покрыли крышу.

В результате домик получился довольно хлипкий – его шатают ветры и периодически затапливает при ливне. Но пока он стоит... во многом благодаря счастливой случайности.

Так в нашей стране организовано 95% фирм – они слеплены на коленке, но умудряются работать и, вполне возможно, приносить прибыль. Правда, прибыль гораздо меньшую, чем могли бы.

А теперь приготовьтесь – ваш выход! Как консультант с системным подходом, вы сможете поправить ситуацию у клиента – ведь вы знаете базовые элементы и законы построения бизнеса. Вы понимаете, как нужно класть фундамент и строить стены – а значит, сможете воздвигнуть постройку, которая выстоит даже при сильном шторме.

Помните, от вас совершенно не требуется быть мега-гуру планетарного масштаба, который владеет недоступными остальному человечеству знаниями.

Для начала вы просто должны быть в курсе базовых вещей систематизации, применение которых практически к любому бизнесу может вывести его на качественно новый уровень развития.

Далее складывается очень интересная ситуация: внезапно среди массы фирм, работающих «на авось» появляется одна или несколько компаний, ведущих свой бизнес более или менее правильно.

«Правильность» может выражаться лишь в некоторых отдельных областях – разработке системы продаж, системы лояльности, привлечения клиентов и т.д. – но и это уже огромное преимущество.

На деле оно выражается в том, что такой бизнес вырывается в своем развитии вперед, на голову превосходя конкурентов. Он становится конкурентоспособен – и, как следствие, более прибылен. А что еще нужно его собственнику?

Бизнесмены, которые это понимают и хотят работать эффективно, составляют

платежеспособный спрос на консалтинг в России – им просто необходимы ваши услуги. Правда, часто проблема заключается в том, что «понимать» и «хотеть» - не синонимы.

Давайте составим некий условный портрет вашего потенциального клиента – того, который хочет (или еще не понимает этого). Но прежде примем во внимание одно важное обстоятельство.

«Классический» подход в консалтинге подразумевает значительный опыт – 15-20 лет практики. Такие специалисты – их единицы, но они есть – придерживаются мнения, что консультантом имеет право называть себя тот, кто проработал в этом бизнесе как минимум пять лет. Такая точка зрения действительно в чем-то справедлива и, без сомнения, имеет право на существование.

Но нужно принять во внимание, что в нашей стране пока нет ни одной стабильно функционирующей бизнес-школы, готовящей консультантов, за исключением ассоциации «БизКон». Собственно, с этим связан и контраргумент классического похода – когда предложение востребованных услуг почти равно нулю, необязательно быть специалистом экстра-класса.

Говоря проще, для того, чтобы вырезать аппендицит, вам не нужно быть хирургом мировой величины. Точно так же и старт в консалтинге - он не предусматривает обязательного многолетнего обучения: вы будете повышать свой уровень на практике, параллельно с профессиональной деятельностью.

Как белка в колесе

Учтем и специфику работы любого бизнесмена. Подавляющее большинство людей, которые занимаются бизнесом в России, крутятся как белка в мясорубке. Говоря языком рекламных объявлений, это «24/7», не считая решения вопросов с налоговой.

От бизнеса невозможно оторваться – иначе, вернувшись из отпуска, вы рискуете увидеть вместо своего магазинчика или офиса заасфальтированную парковку со свежей разметкой.

Это проблема, которая стала хронической для малого и среднего бизнеса: его собственник напрямую вовлечен в оперативную работу. Число фирм, где основатель выступает в роли «чистого» владельца – то есть, только получает прибыль от организованного им дела – ничтожно мало.

Об этом мечтают все бизнесмены, но неумение делегировать, несоответствие структуры бизнеса функционально-ролевой модели, страх перемен и зачастую просто нехватка времени не дают этого добиться. Без вашей помощи они не справятся!

Следующий аспект – размер бизнеса. Когда вы являетесь начинающим консультантом, браться стоит практически за любые проекты, кроме совсем маленьких: например, ларьков и т.д. Прочие масштабы – пожалуйста. Но пока вы еще набираетесь опыта, и предъявлять завышенные требования к клиенту рано.

Стоит ли брать в работу консалтинг

Кроме того, тщательно взвешивайте свои силы при работе со стартапами. Фактически, мы рекомендуем отказаться от работы с ними – по крайней мере, на первоначальном этапе вашей карьеры.

Все дело в том, что потенциальный успех или неудача любого стартапа слишком тесно связаны с человеком, который его начинает. Очень часто это люди, которые не имели опыта организации бизнеса, не привыкшие делиться властными полномочиями, предоставлять информацию, сосредоточенные на том, чтобы делать все самостоятельно и т.д.

Проблемы, связанные с этим, будут возникать постоянно – достаточно посмотреть на низкий процент успешности таких проектов: всего лишь 5-10% от их общего числа.

Нишевание в консалтинге

Вы можете действовать в рамках какой-то сферы, но не забывать и о других компаниях – на эту тему мы поговорим чуть позже. Пока же вы должны знать о том, что проблемы большинства ваших клиентов будут типовыми, а потому определяющего влияния на сложившийся портрет они не окажут.

Любой бизнес – будь то автосалоны, рестораны и розничные магазины - всегда будет испытывать потребность в повышении объема продаж.

У компаний в любой нише рано или поздно возникают проблемы с мотивацией или организацией работы персонала.

Все компании рано или поздно приходят к выводу о том, что им нужно выстраивать систему лояльности клиентов. Будьте уверены – решив такую задачу однажды, вы сможете без проблем справиться с ней в будущем.

Принимая решение о работе с компанией в незнакомой нише, мы не изучаем рынок: в большинстве бизнесов существует общее правило - есть этапы продаж, которые повторяются в любой сфере. Это привлечение клиентов и этап закрытия сделки по продаже. При этом этап закрытия может быть долгим, и разбиваться на несколько маленьких подэтапов.

Вы должны уметь распознавать «своего» клиента среди общей массы. Старайтесь больше общаться с людьми, которые имеют отношение к бизнесу.

Обращайте внимание на все детали – вплоть до сленга людей, занимающихся бизнесом. Умение говорить на одном языке – в буквальном смысле – снимает множество барьеров на пути привлечения клиентов и продажи им своих услуг.

Разговаривайте с предпринимателями – наверняка среди ваших знакомых найдутся

такие люди. Слушайте, старайтесь больше узнавать об их проблемах, целях, приемах работы и круге общения: вы получите массу интересной информации.

К примеру, не так давно некоторые из известных нам консультантов стали «атаковать» салоны красоты. Если бы они взяли на себя труд наладить неформальный контакт с представителями этой сферы бизнеса, то узнали бы много интересного!

Например, то, что рассматривать в качестве клиентов можно только сетевые салоны: в большинстве своем этот бизнес работает с очень маленькой маржой, а денег элементарно не хватает. В личной беседе один из владельцев такого салона пожаловался, что лично подрабатывает в своем же салоне косметологом. Вряд ли работа с таким клиентом перспективна – хотя бы с точки зрения вашего гонорара.

Мы рекомендуем вам для работы розничные магазины различной направленности, стоматологические клиники, компании, работающие в секторе «b2b» - просто потому, что там можно заработать элементарно больше денег.

Аватар нашего клиента

Итак, резюмируя все вышесказанное, попробуем составить портрет потенциального клиента начинающего консультанта. Очевидно, что:

- бизнес вашего клиента должен быть малым или средним, но не являться слишком мелким или запускаемым «с нуля» (стартап);
- клиент-собственник в качестве основной «боли» имеет проблему собственной постоянной занятости и недостатка опыта в организации функционирования бизнеса;
- клиент не предъявляет завышенных требований к стажу работы консультанта. Часто это может выступать как фактор, приводящий к согласию на бесплатный аудит;
- ниша (сфера деятельности) не оказывает существенного влияния при принятии решения о сотрудничестве с тем или иным клиентом (за исключением совсем уж специфических случаев).

Возможно, что приобретя серьезный опыт в консалтинге, вы решите работать в более узкой нише или целиком сосредоточиться на какой-либо рыночной сфере. В этом случае портрет вашего клиента может претерпеть серьезные изменения. Однако для старта в консалтинге он будет выглядеть именно так.

Собственная линейка услуг: «стандарт» или уникальность?

Клиенты любят задавать вопросы – и, особенно в начале карьеры консультанта, многие из них могут действительно выбить из колеи. Сродни нокдауну от хорошего апперкота, они бьют точно в цель. Найти защиту и дать сдачи в виде ответа, который приведет к вам клиента – вот ваш шанс на победу!

Начнем с азов формирования собственной линейки услуг. Работая в консалтинге, мы можем действовать в трех основных направлениях:

- Мы можем **решать проблему** клиента. Единоразовая или постоянная, связанная с персоналом или маркетингом - именно она вынудила клиента обратиться к вам.
- Мы можем **улучшить работу компании**. Не давая сложных определений, мы формулируем этот вид услуг именно так.

У таких компаний все более-менее хорошо, возможно, у них есть опыт внедрения неких нововведений, и они привыкли выполнять рекомендации консультанта. Чаще всего обращения от таких клиентов касаются увеличения объемов продаж.

- Мы можем **развивать и масштабировать бизнес клиента**. Под развитием понимается серьезное вмешательство в структуру компании для увеличения прибыли (создание филиалов, представительств, развитие в регионах, продажа франшизы и т.д.).

Три этих глобальных направления несут в себе огромные возможности по созданию широкой линейки услуг. Что именно вы будете предлагать своим клиентам? Все зависит от того, как вы будете относиться к своей работе – ведь только вы вольны выбирать, чем и как именно заниматься.

На пути к построению консалтингового бизнеса как системы, каждый специалист проходит несколько этапов. При этом вашей целью необязательно может быть создание полноценной бизнес-единицы: вы можете вести свои дела единолично или совмещать их с другой работой.

Каждый из этих этапов сам по себе является формой вашей профессиональной деятельности – выбирать и ставить цели можете только вы сами.

- **Консультирование как дополнительный доход**. Классический вариант: человек – специалист в какой-либо узкой сфере (построение сайтов, увеличение продаж в интернете и т.д.), который может проводить консультации на разовой основе. Это отличная прибавка к семейному бюджету.
- **Фриланс-консультирование**. На этом этапе мы не ставим амбициозных целей построения бизнеса, а действуем самостоятельно, как консультант-одиночка, не совмещая с другой работой и получая прибыль.
- **Консалтинг как бизнес-система** – то есть создание профильной

консалтинговой компании со штатом сотрудников, оказывающей соответствующие услуги.

Однако вне зависимости от выбранной формы своей деятельности, вы должны иметь собственную линейку услуг. В большинстве случаев, все оказываемые услуги можно разделить на:

- **Консультации на постоянной основе.** Базовая услуга, давшая имя нашему роду деятельности. Тем не менее, понимается она довольно обширно: вы можете либо советовать клиенту, либо делать что-либо за него или комбинировать две этих методики.

- **Дополнительные услуги.** Со временем вы убедитесь, что помимо ваших услуг, компания клиента нуждается в помощи со стороны других специалистов. Почему бы вам не свести их за небольшое вознаграждение?

Поправить сайт, навести порядок с типографией – вы легко можете продать услуги сторонних профессионалов, которые могут являться вашими партнерами. Разумеется, за соответствующее комиссионное вознаграждение.

- **Консалтинговый проект или его части.** Вы можете самостоятельно работать над внедрением или отдавать какие-то части на аутсорсинг, контролируя их выполнение.

Как мы уже говорили, ваша линейка услуг может быть чрезвычайно обширной в последующих главах мы поговорим об этом подробнее. Рано или поздно вы столкнетесь с тем, что у ваших клиентов могут возникать совершенно специфические вопросы и проблемы, связанные практически со всеми сторонами их бизнеса.

Это – ваша дополнительная возможность заключить более выгодный контракт, а заодно и внести изменения в свою линейку услуг!

Типовые проекты в консалтинге

- **Автоматизация бизнеса.** Под ней понимается стандартизация и прописывание всех бизнес-процессов в компании.

Иными словами, это выведение работы фирмы на «автопилот» - полное освобождение собственника от какого-либо участия в оперативной деятельности. В этом случае вся ответственность за организацию и функционирование бизнеса замыкается на исполнительном директоре.

- **Построение отдела продаж.** Достаточно распространенная услуга, которая продается легко и регулярно – с эффективностью работы отделов продаж в бизнесе существует большая проблема, которая всегда нуждается в скорейшем решении.

- **Увеличение объемов продаж постоянным клиентам.** Ситуация, когда у компании существует наработанная клиентская база, которая, тем не менее, не приносит ожидаемой прибыли – не редкость. Очевидно, что достижение успеха в данном случае лежит в работе с системой лояльности клиентов.

- **Увеличение эффективности активных продаж** вполне может выступать в качестве отдельной консалтинговой услуги.

Огромное число фирм работает методом активных продаж, и в подавляющем большинстве из них нет ни отработанных скриптов, ни отлаженной системы обучения менеджеров по продажам.

При этом принцип решения проблемы – будь то розничный магазин или компания сегмента «b2b» - примерно одинаков: проведение тренингов, разработка книги продаж и т.д.

- **Быстрое увеличение прибыльности бизнеса**

Думаете, это невозможно? На самом деле, скептики терпят поражение! Это вполне реально и достижимо: достаточно увеличить каждый бизнес-показатель компании на 10-15%. К примеру, увеличить приток клиентов на 10 %; сделать так, чтобы покупало на 10% больше посетителей и т.д. В общей сумме это даст необходимый прирост, и цель будет достигнута.

- **Увеличение среднего чека.** Для этого могут быть использованы различные приемы - от рассылки смс-приглашений посетить магазин и заканчивая допродажами на кассе. «О, вы выбрали отличный нож! Возьмите к нему еще и чехол!»

При этом для увеличения суммы средней покупки нужно мотивировать приобрести дополнительный товар лишь около 10% проходящих покупателей.

Неужели это настолько сложно? В конце концов, можно просто тщательно проанализировать цену, определив резервы для ее повышения на определенные товары.

- **Выстраивание системы управления персоналом.** Очевидно, что предложения наших услуг необязательно должны лежать только в поле увеличения объемов продаж или наращивания прибыли. Включите в свой перечень:

- прописание системы мотивации

- найм персонала

- система обучения и т.д.

Обратите внимание: тренинги и корпоративное обучение могут продаваться как в комплексе с консультированием, так и самостоятельно, в виде отдельной услуги. Кроме того, проведя обучение, вам будет легче убедить клиента воспользоваться вашими консалтинговыми услугами.

При этом мы рекомендуем проводить тренинги самостоятельно, не прибегая к услугам сторонних исполнителей. Во-первых, это повышает вашу экспертность, а во-вторых, в зале находятся ваши потенциальные клиенты на консалтинг. Вы лично можете к ним обратиться и предложить какие-то услуги.

Рекомендую разработать целую линейку тренингов, активно продвигая такие обучающие программы среди ваших потенциальных клиентов. В нее, помимо указанной работы с персоналом, могут входить маркетинг, активные продажи, тайм-менеджмент и т.д.

Возможно, выступление перед аудиторией и личное проведение тренингов или семинаров вам не понравится. Нужно пересилить неприятное чувство и намеренно ставить себя в состояние дискомфорта – мобилизуясь, вы постепенно начнете вести эти мероприятия все лучше, получать удовольствие от того, что вас слушают люди.

Сергей Савинов

Да, и еще - вы можете предоставлять скидки на тренинги или проведение семинаров, но не на консалтинговые услуги. В противном случае вы недооцениваете собственные вложенные силы, время и нервы.

- **Разработка книги продаж.** Книга продаж в фирме – это документ, в котором зафиксированы все алгоритмы и стадии процесса продаж, начиная от холодного звонка и заканчивая стандартами закрытия сделок.

Фактически, это фундаментальный свод стандартов, по которым работает отдел продаж компании: туда, помимо скриптов и подробнейшего описания рабочего процесса, входят также и инструкции по работе с возражениями с вариантами ответов клиентам.

- **Внедрение системы контроля и отчетности.** Собственно, это частичная

реализация проекта по автоматизации бизнеса: стандартизируются документы, устанавливающие кто, о чем и когда отчитывается перед вышестоящим менеджером.

Такая система позволяет получать всю необходимую информацию для принятия управленческих решений в строго определенный срок.

- **Разработка комплекса маркетинговых мероприятий (маркетинг-план).**

Вы можете предложить увеличить показатели входящих обращений или визитов в компанию клиента. По сути, это маркетинговый план, в котором расписаны все мероприятия на определенный период (полгода, год и т.д.).

- **Отдел маркетинга на аутсорсинге.** Предлагая данную услугу, нужно учесть размер компании-клиента: очевидно, что даже для средней фирмы ваших сил и возможностей может элементарно не хватить.

- **Мастер-группа.** Разновидность группового консалтинга, в которой, как правило, присутствует несколько десятков разных компаний. И вы работаете «персонально, но в группе».

Работа происходит следующим образом: по итогам каждой встречи контрольной группе выдается задание, которое к следующей встрече должно быть выполнено.

Таким образом, мы работаем определенный срок, например, три месяца. Плюс к этому – если в групповом формате отдельным клиентам становится что-то неясно – вы можете осуществить допродажу стандартного консалтинга.

К слову, работа с мастер-группой, это великолепный способ увеличения продаж своих услуг.

Два пути развития линейки продуктов

Таким образом, вы можете пойти двумя путями:

- **Приступить к работе со стандартной программой консалтинга,** включающей в себя наиболее распространенные услуги, например построение отдела продаж, увеличение объема сбыта и т.д.
- **Работать над постоянным ростом ассортимента своих услуг, первоначально расширив линейку хотя бы до 3-4 наименований.**

Это позволит вам не только «зацепить» большее число заинтересованных клиентов, которые хотят решить специфические проблемы, но и «потащит» вас вперед в своем профессиональном развитии.

Для начала в список может быть включена мастер-группа, тренинги по персоналу, разработка системы отчетных документов и т.д.

Хотите вы этого или нет, но постепенно ваша линейка услуг будет расширяться – это произойдет по вполне объективным причинам: с одним клиентом вы можете поработать по нескольким вопросам. «Поставили» отдел продаж? Чуть позже можно разработать маркетинг-план, а после этого – поработать над автоматизацией бизнеса в целом.

Для одного из клиентов предстояло разработать систему стандартизации бизнес-процессов – притом, что мой предшественник-консультант уже делал это, но директору компании результат его работы не понравился. В чем же была причина?

На самом деле, консультант поработал просто отлично – по всем канонам, с терминологией и доказательствами. Но именно в этом и заключалась главная проблема: стандарты были прописаны слишком профессиональным языком - ни один из сотрудников просто не понимал, что в итоге получилось.

Результатом стала идеальная модель, которая к данной конкретной фирме не имела никакого отношения – и, кстати говоря, вряд ли бы смогла работать на практике.

На самом деле, все достаточно просто – никакие сакральные знания из потусторонних миров вам не нужны. Нужно просто начать действовать: нас, к примеру, никто не обучал. Весь опыт и теоретические знания мы получали из литературы, семинаров и тренингов, на которых узнавали специфику применения тех или иных методик и инструментов.

Николай Мрочковский

Точно так же должны начать действовать и вы. По автоматизации бизнеса изучите

книгу «Бизнес на автопилоте» Н. Мрочковского и А. Меркулова.

Тонкости построения отдела продаж доступно и популярно описаны у Константина Бакшта и Радмило Лукича. Это базовые вещи, которые, тем не менее, дадут вам всю необходимую информацию. Дальнейшее развитие профессионального уровня зависит уже только от вашего желания и стремления двигаться вперед.

Ценообразование в консалтинге

Работа на любом рынке – в том числе и на рынке консалтинговых услуг – подчиняется одним и тем же законам. Вы находитесь в самом начале пути, а потому объективная оценка своего уровня должна отражаться на стоимости услуг.

В целом, механизмы ценообразования в консалтинге можно условно разделить на три типа.

- **Фиксированная цена за проект.** К примеру, построение отдела продаж за три месяца оценивается в 450 тысяч рублей.
- **Фиксированная цена за проект плюс бонус.** Построение отдела продаж вместе с достижением определенных показателей (допустим, +20% к объему продаж) будет стоить 450 тысяч рублей плюс оговоренный размер бонуса или процент от прибыли.
- **Почасовая оплата.** Стоимость часа работы у разных консультантов может отличаться очень сильно – все зависит от опыта. Например, часовая удаленная консультация одного из авторов этой книги стоит 50 тысяч рублей.

Но эта цена может и изменяться – многое зависит от задачи, которая была поставлена. Почасовая оплата применяется при выполнении каких-то стандартных, требующих временных затрат, действий: разработке скриптов, формулировке стандартов или составлении регламентов.

Выходя в самостоятельное «плавание», будьте готовы к тому, что первые два-три (вполне возможно, что и больше) контракта придется заключить по минимальной стоимости. Есть ли необходимость пояснять причину такой ценовой политики? Дело вовсе не в демпинге – просто это самый короткий путь к первым клиентам и вашей первой консалтинговой практике.

Повышение цен на ваши услуги

Но, как бы то ни было, по прошествии времени – и закрытии первых удачных проектов – вы должны будете повышать цену за свои услуги. Вашим следующим ценовым рубежом должна стать отметка в 50-60 тысяч рублей; при этом каждый последующий контракт должен быть хоть и ненамного, но дороже предыдущего.

Давайте посмотрим, сколько просят за свою работу различные категории консультантов. Нижний порог – 30 тысяч рублей за четыре встречи в месяц. Хороший же специалист не опускает свой ценник ниже 100 тысяч рублей. Вы должны стоить как хороший специалист!

Продажа собственного личного времени - это модель консалтингового бизнеса, которую вы принимаете, работая индивидуально. Логично, что чем больше клиентов вы «ведете» одновременно, тем дороже становится каждая секунда.

Знания, методики, опыт, рекомендации – разумеется, все это важно. Но, все же,

самым ценным остается время – относитесь к нему, как к самому важному ресурсу: ПОСТОЯННО повышайте цены на свои услуги.

Постепенно вырастая, к 4-5 месяцу цена ваших услуг должна достигнуть примерно 200-300 тысяч рублей/месяц. Примерно столько стоит эффективный проект увеличения объема продаж или построение отдела продаж: работы много, поэтому стоимость вполне адекватна.

Но если речь идет не о проектной, а о почасовой оплате ваших услуг? Какая цена будет подходящей?

Еще раз обращаем внимание – все зависит от ваших навыков и требований заказчика. Если вы беретесь за сложную задачу, то должны понимать: ее решение не продается дешево. Помните об этом!

Итак, вы озвучили цену. Что дальше?

Что делать с раздумывающими клиентами?

Очень часто встречается ситуация, при которой «подвисает» юридическое оформление ваших отношений с клиентом – проще говоря, подписания договора не происходит: возможно, клиент просто обдумывает предложение или вообще игнорирует ваши услуги. И все бы ничего, но консультант, находясь в ожидании подписания, перестает искать других клиентов.

Допускать этого нельзя ни в коем случае! Только стоящая к вам очередь может обеспечить необходимый объем работы!

Разовые консультации должны выступать «ступеньками» для заключения долгосрочных договоров. Однако для того, чтобы привлечь клиента даже на разовую консультацию, вам необходимо уже иметь определенную внешнюю экспертность.

Не бойтесь задавать клиенту конкретные вопросы – так вы сможете оценить всю серьезность его намерений. Спрашивайте, сколько времени займет согласование и заключение договора, узнавайте, в какие сроки клиент перечислит вам деньги, чтобы вы включили его в ваш план работ и т.д.

Но для того, чтобы этого добиться, нужно доводить активные действия по «прощупыванию» клиентов во время встречи до логического конца. Под ним мы понимаем просьбу клиента о предоставлении договора с указанием сроков его подписания и перечисления денег на ваш счет. Думаю, другого толкования удачного завершения переговоров не существует.

Татьяна Коробейникова

Разумеется, в своей практике вы столкнетесь с возражениями и по цене услуг. Как поступать в таком случае?

Начнем с того, что когда вы будете брать за свои услуги денег больше, чем ожидает клиент, для него он всегда будет дороги.

Один из возможных ответов на подобное утверждение – «да, это действительно дорого». Когда вы обладаете серьезным опытом в консалтинге и уверены в результате своих действий, то будете согласны с таким возражением.

Более того, считать подобное заявление возражением даже странно – для вас это должно быть констатацией факта.

Хороший консалтинг действительно стоит дорого! Жаловаться или недоумевать по этому поводу – все равно, что возмущаться, что на вас надеты черные ботинки.

Вы просто должны выяснить позицию клиента по этому вопросу: если он считает цену на данный вид услуг слишком высокой и не готов ее платить, то вам лучше попрощаться.

Но если вы готовы пойти на уступки, то существует несколько методик снятия подобных возражений. Многие из них довольно эффективны – например, обозначение «жесткого дедлайна»: больше о ней вы можете узнать из литературы, посвященной переговорам¹. Сейчас же мы хотим привести пример, как именно нужно вести себя на переговорах, если вам возражают по цене.

¹ См. «Быстрые результаты в переговорах». Е. Колотилов

Закрытие на продажи

Представьте, что вы озвучили стандартную цену ваших услуг в 120 тысяч рублей и, в целях скорейшего закрытия сделки, применили тактику «жесткого дедлайна» - если клиент примет решение прямо сейчас, то цена вопроса снизится до 90 тысяч. Однако ваш собеседник не согласен даже с такой ценой, называя ее слишком высокой.

Какими должны быть ваши действия?

Шаг №1. Проясните все вопросы относительно его интереса к вашим услугам и установите, что главный вопрос, препятствующий заключению договора – это величина ценника:

«Правильно ли я понимаю, вам интересны мои услуги, и вы хотели бы работать по предложенной мной программе, единственный вопрос, о котором нам осталось договориться – это цена?»

Итог: Если клиент отвечает «да», по сути, вы уже заключили устную договоренность – если согласие будет достигнуто еще и по цене, сделка будет успешно закрыта. Фактически, вы отсекаете клиенту пути к отступлению - говорить «я подумаю» после того, как положительный ответ был уже дан, просто глупо.

Шаг №2. «Я с вами согласен. 190 тысяч могут показаться большой ценой, которая будет для вас слишком серьезной нагрузкой. Можем поступить следующим образом – 110 тысяч в месяц, но за две встречи в неделю вместо четырех».

Не занижая стоимость своих услуг, вы предлагаете клиенту их меньший объем. Это испытанный прием, когда речь заходит о ценовых возражениях.

Вы не отказываетесь от работы, беря на себя обязательство качественно выполнить определенный объем услуг.

Вы можете сыграть сильнее, если у вас хорошо развит навык переговорщика. Заставьте клиента самого назвать цену, которую он готов заплатить. Например, таким образом:

«Хорошо, я вас понял. На ваш взгляд, сколько может стоить достижение такого результата, который вам необходим?»

Делайте предложение, адекватное предложенной цене. Если клиент готов заплатить 30 тысяч, предложите ему начать с малого – одной стратегической сессии, на которой будут проработаны те или иные конкретные вопросы.

Если клиент готов расстаться лишь с 10 тысячами, предложите ему свои услуги по составлению плана ближайших действий, которые нужно осуществить для повышения эффективности работы его бизнеса и т.д.

Если просят оплатить из будущей прибыли...

Существует еще один тонкий момент: потенциальный клиент может предложить вам в качестве гонорара проценты от будущих продаж или постоплату. Это крайне нежелательно.

Вы должны получить свои деньги по предоплате – это обязательное условие вашей работы, оно должно быть соблюдено. Каким образом вы можете повернуть диалог в вашу сторону в этом случае?

Предлагая такой механизм работы, клиент рассчитывает на гарантии, привязывая оплату вашей работы к ее результатам. Важно снять беспокойство собеседника, предложив ему подходящий вариант оплаты:

«Согласен, мы еще не слишком хорошо знакомы, и я понимаю ваше желание получить определенные гарантии достижения результата.

Давайте поступим следующим образом – я даю вам стопроцентную гарантию, а вы перечисляете на мой счет определенную сумму. Если результат не будет достигнут, я возвращаю вам ее обратно. Вы платите только за результат».

Андрей Парабеллум:

Используйте цену как своеобразный «фильтр» для потока ваших клиентов. Никогда не говорите клиенту «нет» - говорите, сколько это стоит.

Если вы считаете, что предложенная работа слишком тяжела, или ее выполнение вызывает у вас дискомфорт, увеличивайте ценник до той суммы, которая уберет все ваши сомнения.

К примеру, если клиент просит вас выехать к нему для предоставления часовой консультации, вы можете согласиться - но с условием того, что он приобретет четырехчасовой пакет услуг. Для того чтобы приехать к клиенту, вы по факту потратите полдня в любом городе – за это время вы могли бы заработать гораздо больше. Компенсируйте эти издержки более высоким ценником.

С установлением цены на услуги консультанта чрезвычайно тесно связан вопрос оплаты.

Вы должны работать только по предоплате! До тех пор, пока человек не заплатит вам, он не считается вашим клиентом, вы никуда не едете и ничего не делаете. Дата и время встречи будут определены только после того, как счет будет оплачен. Это правило, у которого не должно быть исключений.

В противном случае вы часто будете встречаться с ситуацией, когда вам, не заплатят ни копейки. Нужно ли вам это? Именно поэтому нужно повернуть ситуацию в удобную

сторону. Ваша задача – найти адекватных клиентов, а не соглашаться на первые попавшиеся условия.

Как следует поступать, если клиент хочет не разово пользоваться консалтинговыми услугами, а нанять вас на работу?

Ответ прост – вы должны требовать много денег. Работая у клиента с утра до вечера, вы должны стоить дорого. Рассчитывайте сумму исходя из почасовой ставки, выставляйте свои требования вашему потенциальному работодателю.

Если вы работаете один день в неделю с десятью клиентами, которые платят вам тысячу долларов, то зарабатываете в месяц 300 тысяч рублей. А теперь представьте своего клиента, который предложит вам за работу в режиме 5/2 с утра до вечера в два раза меньше. Какое решение вы примете?

Для того чтобы нанять вас, этот человек должен в месяц заплатить больше, чем вы получите, работая с теми десятью клиентами. Какой должна быть сумма, чтобы вы от них отказались? При этом учтите, что в консалтинге вы работаете всего один день в неделю!

Нехитрый подсчет показывает, что за один месяц работодатель должен будет заплатить вам 240 тысяч долларов. Неплохие деньги за должность коммерческого директора! Проблема в том, что в ответ на пожелание такой зарплаты ни одного приличного слова вы не услышите.

Разумеется, такие расценки невыгодны бизнесу. Единственный приемлемый выход в этой ситуации для собственника – пользоваться разовыми консалтинговыми услугами. И, тем не менее, помните золотое правило: никогда не говорите «нет»! Называйте клиенту три ценника.

- **Первый** – когда клиент приходит к вам и консультируется 1 час в неделю.
- **Второй** – ваш ценник на выезд раз в неделю. В этом случае сумма за час вашей работы увеличивается в четыре раза.
- **Третий** - полная ставка за месяц по максимуму. Она будет очень высокой – сразу дайте знать об этом клиенту.

На этом закончим разговор о цене: мы определили минимальный порог, которому может соответствовать ваш гонорар, познакомились с видами ценообразования и узнали основные принципы оценки стоимости ваших услуг. Давайте переходить от теории к практике – в следующей главе ищем вашего первого клиента!

4. От теории к практике. Старт вашей карьеры

Где искать клиентов? Базовый аудит

По степени своей «заезженности», тема поиска клиентов в бизнес-литературе может сравниться только с любовными переживаниями в дамских романах. Она всегда будет актуальной и востребованной. Но интересно ли каждый раз читать об одном и том же?

Поэтому мы решили пойти несколько иным путем: минимум теории, максимум практических рекомендаций. Все методики, описанные в данном разделе, прошли проверку на деле - с их помощью вы сможете относительно быстро собрать свою первую клиентскую базу.

Проблемы старта

Начальный этап вашей деятельности в роли консультанта будет отмечен несколькими «проблемными» моментами, которых лишены другие виды бизнеса. Один из них – и, пожалуй, главный - клиент не пойдет к вам, пока не убедится в вашей компетенции.

Иными словами, клиент должен быть уверен, что вы справитесь с поставленными задачами. Но каким образом мы можем убедить его в этом?

В этот момент мы и сталкиваемся с понятием «экспертности» - той вашей характеристикой, которая заставляет перейти вашего потенциального клиента в разряд действующих. Экспертность может быть внутренней (знания, опыт) и внешней (то, на основании чего окружающие принимают решение о том, эксперт вы или нет) – но обязательно подтвержденной.

«Чтобы стать экспертом в каком-либо вопросе, нужно потратить массу времени», - скажете вы, и будете отчасти правы - но только отчасти. Почему мы говорим об этом с такой уверенностью? Потому что наработка вашей экспертности может происходить очень быстро – ровно с той скоростью, с которой вы будете привлекать своих первых клиентов.

Разумеется, вы не единственный, кому предстоит вход на этот рынок «с нуля». В консалтинге существует достаточно методик для быстрой наработки клиентской базы. Мы хотим поделиться одной из них – вы в кратчайшие сроки не только найдете клиентов, но и заработаете первые отзывы и начнете «прокачивать» экспертность, получая бесценный практический опыт.

Ее суть заключается в проведении 50 бесплатных консультаций («базовых аудитов») для ваших потенциальных клиентов, но с единственным условием – каждый из участников оставит отзыв о вашей работе.

У некоторых потенциальных клиентов слово «аудит» может вызвать

негативные ассоциации с проверкой налоговой инспекции. В этом случае применяйте выражение «базовые консультации».

Находим первых клиентов за 5 дней

Сформулируйте предложение ваших услуг потенциальным клиентам. Сделайте это таким образом: «Я – бизнес-консультант, занимаюсь технологиями быстрого увеличения продаж и прибыли в малом бизнесе. Сейчас я тестирую новую методику, и потому готов дать вам несколько рекомендаций по повышению прибыли совершенно бесплатно. Насколько вам было бы интересно получить ряд рекомендаций по технологиям быстрого увеличения прибыли в вашем бизнесе?»

Подготовьте раздаточный материал – листовки или буклеты, а также визитки. Они вам понадобятся.

День первый. Выберите в своем городе крупный торговый центр: вы должны обойти 50 компаний.

Принцип прост – заходите в торговые помещения или офисы, попросите пригласить директора или условного «главного» (лицо, принимающее решение). Озвучьте ему свое предложение. Согласно статистике консультантов-новичков, 10 из 50 потенциальных клиентов скажут вам «да».

Очень часто начинающие консультанты отказываются от такой методики: они испытывают дискомфорт, страх и неудобство.

Действительно, все это будет – но только первые два десятка визитов. Потом вам станет абсолютно все равно, и вы начнете воспринимать это как некую игру. Пробуйте менять реплики, аргументы и «зацепки» для клиентов: «С теми не сработало... А что, если сказать следующему немного по-другому?»

Установив контакт и увидев интерес клиента, назначайте встречу на строго определенное время – для этого выделите отдельный день, в течение которого будете консультировать.

Тем самым вы создаете искусственный дефицит своих услуг. Составляйте расписание и строго придерживайтесь его: бесплатный аудит должен проходить на вашей территории. Клиент должен приезжать к вам сам. Это очень важно!

В большинстве бизнесов собственники «крутятся» круглосуточно. Учитывайте это: просите контакты и оставляйте визитку или листовку. Учтите: отклик с них будет минимальным. Ваша задача – «достучаться» до ЛПР, лично поговорив с ним.

Николай Мрочковский

«Двухшаговая» методика выхода на клиентов более эффективна, чем предложение «в лоб». Сначала вы должны сделать что-то интересное для клиента: бесплатный анализ

рекламы, бесплатные рекомендации и т.д. Предложение платных услуг - второй шаг.

День второй. «Желтые страницы» и не только.

1. Берите любые местные газеты, журналы, желтые страницы и находите в них 50 рекламных объявлений с типовыми ошибками – для этой цели рекомендуем вам книгу «42 секрета эффективной рекламы». В ней наглядно, с массой примеров и рекомендаций, разложена «по полочкам» вся информация.
2. Составьте письмо, в котором укажите, что ознакомились с рекламным объявлением, но заметили в нем три критические ошибки. Как правило, они типовые: это либо отсутствие дедлайна, либо предложение сформулировано недостаточно четко, либо не совсем удобен способ связи и т.д.
3. В заключение письма укажите, что видите еще несколько способов усилить отдачу от рекламного объявления потенциального клиента. Ну и стандартное: «Если вы хотите узнать об этом больше, свяжитесь со мной – мы договоримся о встрече, на которой я проведу для вас бесплатную консультацию».

Вы должны убедиться в том, что ваши письма дошли до адресата. Перезвоните через 1-2 дня, напомните о своем сообщении. Это отличный вариант для тех, кто боится идти в компании напрямую и с кем-то знакомиться. Но полезная отдача у него меньше: 5 из 50 – отличный результат.

День третий. Найдите 10 тренинговых компаний в своем регионе.

Договоритесь о встрече с их директорами: этого достаточно легко добиться. Как правило, они руководят не слишком большими компаниями - если им звонят с предложением встретиться и обсудить возможность проведения каких-нибудь тренингов, они соглашаются.

Обратите внимание, что вы можете делать очень выгодные предложения - вплоть до того, что организаторы заберут себе все деньги. Используйте семинар как инструмент привлечения клиентов – ваш основной заработок - это консалтинг.

Обговорите возможность проведения вашего платного семинара – упомяните, скажем, о вашем новом тренинге по удвоению продаж. На самом деле, организовать его - несложная задача: так работает множество людей, находящихся в самом начале карьеры консультанта.

Тренинговые компании – не единственные организации, куда можно обратиться с данным вопросом. Список потенциальных партнеров может включать в себя более 30 различных организаций (полный список см. в приложении)

- Торгово-промышленные палаты
- клубы предпринимателей
- бизнес школы
- вузы
- газеты и журналы и т.д.

На семинарах вашей главной задачей должно быть «закрытие» сделок на консалтинг. Если вашими клиентами станут хотя бы 2-3 из приглашенных, это даст вам минимальный доход в 100-150 тысяч в месяц.

День четвертый. Обзвоните 10 местных СМИ.

Составьте список местных СМИ: газет, журналов и т.д. Все средства массовой информации живут за счет рекламы – ведь журналистам нужно платить. Но есть проблема: рекламу они продают из рук вон плохо.

Предложите бесплатный мастер-класс для их клиентов-рекламодателей: к примеру, «как удвоить поток клиентов с вашей рекламы?»

Так вы получите заинтересованную аудиторию из представителей компаний, с частью из которых сможете заключить сделку.

На этом этапе вам пока не нужно печататься - только мастер-классы! Публикации вам понадобятся позже, для поднятия своей экспертности - об этом мы поговорим отдельно. Кстати, никаких проблем в том, чтобы напечататься в местных газетах, нет.

Просто разошлите свою статью в редакцию пары десятков местных СМИ. Они постоянно ищут хорошие материалы для публикации. Вы можете предложить писать для них совершенно бесплатно, с тем только условием, чтобы в конце материала давались ваши контакты.

День пятый. Рестораны и кафе

Обойдите десяток ресторанов и кафе – но только не сетевых, как «McDonald's» или «KFC». Озвучьте, что занимаетесь повышением продаж в ресторанах и у вас есть ряд предложений как помочь именно их заведению. Попросите встречи с директором или возьмите его контакты.

Если вы думаете, что добиться встречи с ним нереально, вы ошибаетесь. Это не более чем иллюзия – так говорят те, кто не хочет напрягаться.

Поводов для того, чтобы договориться о встрече множество: от интервью для книги до предложения о партнерстве и открытии франшизы.

При встрече с директором озвучьте список предложений, как поднять продажи в его заведении – он может реализовать все сам или воспользоваться вашей помощью с гарантией результата. Многие собственники бизнеса испытывают катастрофическую нехватку времени: многие из них смотрят на делегирование задач очень положительно.

План ваших действий

Пошаговый план по поиску ваших первых клиентов выглядит так:

- 1) Обходите 50 компаний в крупном торговом центре;
- 2) «Обрабатываете» 50 рекламных объявлений;
- 3) Идете в тренинговые компании, бизнес-инкубаторы и т.д.;
- 4) Обзваниваете местные СМИ, договариваетесь о семинаре;
- 5) Обходите рестораны, кафе и предлагаете свои услуги.

Есть ли бизнесмены, которые скажут вам в ответ: «Нет, мне не нужно повышение объема продаж!»? Уверяю вас, да. Конечно, они говорят неправду с целью отделаться от вас. Но будут и те, кто скажут «да, нам это интересно» - хотя бы потому, что ваша услуга будет бесплатной. Это – ваши первые потенциальные клиенты.

Найти 50 фирм, которые захотят базовый аудит, по такой технологии вполне реально. В среднем, поиск и базовый консалтинг займет у вас 2 недели. Кроме того, работая таким образом, вам не нужен собственный офис: найдите приличный ресторан, кафе или другое место, где бы вы могли неформально пообщаться с вашим потенциальным клиентом.

Типовое распределение задач в неделе бизнес-консультанта

Для того чтобы вы имели представление о планировании своей рабочей недели, приводим пример такого расписания. Проверено на практике!

Понедельник	работа в консалтинге
Вторник	привлечение клиентов, проведение семинаров
Среда	привлечение клиентов
Четверг	привлечение клиентов или проведение аудита, вечером семинар
Пятница:	подвести итоги, закрыть «хвосты»
Суббота, Воскресенье	«прокачка» себя – чтение, тренинги + отдыхаем, набираемся сил

Методики продажи консалтинговых услуг

Продажи – это наука, и от того, насколько серьезным будет подход к их организации, зависит успех всего предприятия. В консалтинге существует множество моделей продаж – и основные из них мы подробно разберем. Вам останется лишь выбрать наиболее подходящую и использовать в своей работе!

Начнем с общих категорий – существует три способа продажи консалтинговых услуг.

1. **Продажа «в лоб».** Сводится к прямому вопросу: «нужно ли вам решение проблемы с...?» По сути, просто перебор потенциальных клиентов.

- **Продажа «сбоку»** - по результатам аудита или с использованием «тайного покупателя». Сделать первый шаг и предложить свои услуги с использованием этих приемов – методика, быстро набирающая популярность.
- **«Отложенные» продажи** – продажа услуг через обучение.

Все продажи, которые вы будете совершать, так или иначе могут быть отнесены к одной из этих трех категорий. Давайте рассмотрим перечисленные методики подробнее, и взвесим все их плюсы и минусы.

Продавая консалтинг «в лоб», вы должны понимать: самый простой и быстрый способ получить первых клиентов. При этом требующий большой настойчивости и смелости на старте.

Условие успешной продажи «сбоку» - наличие «боли» у клиента: либо вполне осознанной, либо вскрытой при помощи вашего аудита. Но и в этом случае необходимо, чтобы «боль» была нестерпимой – только тогда, при сочетании этих условий, человек приобретет консалтинговые услуги.

Если у клиента все отлично, используйте это для своего самообразования – сыграйте на его самолюбии. Спросите, как собственник бизнеса добился таких результатов: немалое число людей поделится своим опытом, который вы можете использовать.

Ну и, наконец, третий вариант - «отложенная» продажа через обучение. Лучше всего иллюстрирует ситуацию старый анекдот:

Идет геолог по лесу, видит – чукча залез на дерево и пилит сук, на котором сидит.

- Стой, ты же упадешь!

- Иди отсюда, без тебя разберусь!

Геолог ушел, сук обломился, чукча падает:

- Вот шаман белый наколдовал!

Вы-то и будете тем самым шаманом-предсказателем, который будет озвучивать различные проблемы бизнеса и варианты их решений. Когда вы будете говорить людям, с какими проблемами столкнется их фирма, они не будут верить. Но придет время, и ваши слушатели почувствуют эти проблемы на себе. И вот тогда они сразу вспомнят про вас.

Конечно, большинство людей, которых вы обучаете, не купит ничего – это нужно просто принять и продолжать работать с ними: проводить тренинги, вебинары, устраивать авторассылки и отсылать к книгам.

Тех, кто купит ваши услуги, можно разделить на две категории:

- Обученные вами люди, которые неудачно применили на практике все то, чему вы их учили. Они приходят к вам снова, чтобы в этот раз уже получилось наверняка.
- **Обученные вами люди, у которых все получилось.** Эта группа возвращается, чтобы в следующий раз получилось еще лучше.

Собственно, им вы и будете продавать – для того, чтобы делать это успешно, необходимо знать о моделях продаж консалтинговых услуг.

Важно: на начальном этапе вам необходимо перепробовать максимальное количество моделей продаж! Вы должны почувствовать прибыльность своей работы! Продажи – это ваша главная цель на данном этапе, условие, необходимое для начала работы и повышения своего профессионального уровня.

Шаг №1. Проработка базы потенциальных клиентов. Это обзвон, обход и назначение встреч, на которых вы будете продавать консалтинговые услуги. О том, как с ее помощью получить максимальную конверсию – чуть позже.

Шаг №2. Приглашение на встречу после семинара. Семинары лучше включить в свою систему продаж сразу, чтобы у вас было несколько способов привлечения клиентов.

Шаг №3. Люди вокруг вас. По роду своей деятельности вы будете много общаться - бывать на конференциях, выставках и т.д. Необходимо научиться заводить нужные знакомства! Самое главное – вы поймете, как вскрыть «боль» клиента, какие вопросы нужно ему задать.

Главная проблема здесь – первоначальный дискомфорт: налаживать контакт поначалу не так-то легко. Но если вы целенаправленно будете над этим работать, то обязательно добьетесь успеха.

Шаг №4. «Дерево рекомендаций». Просите у каждого клиента, с кем вы общались, рекомендовать вас своим знакомым бизнесменам или друзьям. Попросите об этом, даже

если ваши услуги не купили после аудита – это дополнительный источник «теплых» потенциальных клиентов.

Шаг №5. Косвенные продажи на семинарах. Фактически, незаметная реклама - вы должны научиться «встраивать» косвенные продажи своих консалтинговых продуктов и себя самого в рабочий материал. Говорите, как можно чаще о том, как вы решаете ту или иную проблему в консалтинге, каких результатов достигли ваши клиенты и т.д.

Презентация клиенту консалтингового предложения

Успех в личных продажах строится на хорошо продуманной презентации своих услуг и себя самого как консультанта. Ошибка начинающих заключается в откровенно слабой самопрезентации: чаще всего это происходит из-за смущения – клиент понимает, что перед ним не слишком опытный человек.

- В самом начале встречи вам необходимо **снять излишнюю напряженность клиента** – расскажите ему о том, как будет проходить встреча. Например:

«Давайте я расскажу вам вкратце, как будет проходить наша встреча. Я задам вам несколько вопросов, обычно они не затрагивают коммерческих тайн. После этого дам ряд бесплатных рекомендаций, и после этого, если захотите, поговорим о заключении договора».

- **Переходим к «вопросной» части:** продумайте три десятка вопросов, которые можно использовать для выяснения нужной информации, либо возьмите готовые у нас. Вопросы должны быть составлены таким образом, чтобы вскрыть проблемы в бизнесе клиента.

Большинство новичков «срываются» на встречах из-за того, что начинают презентовать свои услуги, хотя клиент еще не готов выслушивать предложения. Еще не сказано о всех проблемах бизнеса, а консультант уже предлагает проект по увеличению продаж – яркий пример такого «фальстарта».

Дайте клиенту возможность высказаться, раскрыться перед вами – тогда личный контакт будет установлен.

Обязательно записывайте все сказанное! Клиент, видя, что вы записываете проблемы его бизнеса, начинает действительно осознавать их.

Вы удивитесь, но большинство бизнесменов даже не понимают степень растущей угрозы. Зато, если вы найдете много таких угроз, клиент осознает, что у него куча нерешенных проблем – как и то, что сам он будет разгребать все эти проблемы целый год.

Начните издали – например, попросите рассказать клиента о своем бизнесе, его направлениях и о том, как давно он работает на рынке. Используйте эту информацию для перехода на конкретные вопросы – «сколько человек у вас работает?», «какая у них система мотивации?», «как вы контролируете своих сотрудников?» и т.д.

Клиент втягивается в беседу – а вы должны «нащупать» его проблему: как правило, человек, упоминая о ней, начинает много и охотно говорить. Дайте ему возможность выговориться, открыться перед вами – так вы установите личный контакт, классическое условие для продажи.

Записав установленные проблемы, подведите итог – перечислите их еще раз.
Каждую подтверждайте согласием клиента!

Как показать клиенту ценность вашей работы в деньгах?

Хороший способ «зажечь» клиента и мотивировать его на решение проблемы с вашей помощью – перевести все проблемы его бизнеса в денежное выражение. К примеру, дайте человеку цифры, сколько он может потерять из-за неэффективного маркетинга или неправильно составленных рекламных объявлений.

К примеру, из 10 потенциальных клиентов, позвонивших к нему в офис, ваш клиент продает свой товар только 2 – узнав средний чек в компании, вы можете в точных цифрах определить, сколько он теряет на уходе остальных посетителей.

- **Давайте рекомендации.** Для тех, кто только начинает работать в консалтинге, мы настоятельно рекомендуем прочитать книгу «Выжми из бизнеса всё. 200 способов увеличения продаж и прибыли».

Помимо массы полезных и нужных каждому предпринимателю вещей, вы легко найдете в ней около 200 «стандартных» рекомендаций для собственников бизнеса. Заучите основные и отрепетируйте презентацию перед зеркалом!

Не давайте никаких рекомендаций до момента, когда клиент разговорится! Самая распространенная ошибка новичков – не дослушать: не дав «раскрыться» в описании проблем до конца, консультант начинает вываливать на человека презентацию своих услуг.

Результат, как можно понять, выходит прямо противоположный – продажа срывается. Клиент еще не понял всех проблем, которые есть в его бизнесе, а уж тем более – как его проблемы соотносятся с вашим предложением. Иными словами, вы должны сделать так, чтобы клиент убедил сам себя в необходимости ваших услуг.

Готовьтесь к встрече заранее! Огромное число базовых аудитов новичков, присылаемых для ознакомления, грешат непрофессионализмом – такое впечатление, что все данные и факты брались «с потолка», прямо во время консультирования.

В итоге, продажа срывается – как раз из-за провала на этапе рекомендаций.

Старайтесь представлять свои рекомендации нешаблонно, оригинально – с демонстрацией клиенту, как именно они будут решать его проблемы. Даже банальное увеличение среднего чека можно преподнести очень интересно, если это будет сделано на примере бизнеса клиента. Это увлечет клиента и «включит» его в процесс продажи.

Ваши рекомендации должны быть как стрелы – «поражать» клиента точно в цель и делать это быстро.

Отведите на это буквально 5 минут, акцентируйте внимание на выявленных проблемах. Будьте кратки, помните: «язык мой - враг мой», - вы можете сказать больше, чем следует, и упустите продажу из рук.

Лучше всего будет, если дополнительно к представлению услуги вы проведете небольшую презентацию собственной экспертности. Покажите, что вы специалист, профессионал, который хорошо разбирается в теме – без этого клиент будет с недоверием относиться к вашему предложению.

Консалтинг на «попробовать»

Конечно, будут встречи, на которых вы почувствуете, что клиент не готов к продаже. В этом случае переходите к продаже «первого шага» - эта услуга менее затратна, и может играть роль пробного этапа в сотрудничестве.

В чем заключается этот первый шаг? Во время своего бесплатного аудита вы имеете возможность лишь поверхностно «пробежать» по состоянию бизнеса и выявить его основные проблемы.

«Первый шаг» - это более подробная диагностика: например, продаж и маркетинга – она позволит убедиться, где теряется основная часть клиентов, где срываются продажи, и почему теряются деньги.

Это – хороший вариант для начинающих консультантов. Во-первых, такую диагностику достаточно легко продать (за 5-10 тысяч), во-вторых, она проводится всего лишь за 1-2 дня – об этом мы поговорим подробнее в отдельной главе, посвященной этапам консалтингового проекта.

- **Разложите по полочкам все свои действия в рамках проекта** – в первый месяц, второй, третий и т.д. Учитывайте, что минимальный срок консалтингового проекта, на протяжении которого клиент увидит положительные изменения в работе своего бизнеса, составляет, как правило, два-три месяца! Обязательно упомяните об этом, пояснив, что к изменениям должны привыкнуть все – от персонала до поставщиков.

Не стесняйтесь говорить о цене сразу за три месяца – и никогда не входите в проект без предоплаты. Это частая ошибка новичков: так вы попадаете в зависимое положение от клиента, а последний не чувствует в вас уверенности в своих силах.

- **«Прощупайте» клиента на предмет сомнений в сотрудничестве с вами.** Задайте прямой вопрос: «Какие сомнения могут вам помешать заключить со мной договор?» Как правило, клиент не будет скрывать волнующих его вещей – или, если все вопросы решены, скажет о готовности к дальнейшим действиям.

Учитывайте и то, что сроки подписания договора в разных компаниях могут очень сильно отличаться, как и сроки перечисления денег. У небольшой фирмы на это уходит день-два, у крупной - несколько недель.

Если клиент не может единолично принять решение о заключении договора, переносите финальную встречу на день, когда все компаньоны смогут выслушать вас вместе.

Не бойтесь совершать ошибки: мы сделали их достаточно, и можем уверить вас в том, что это лучший способ понять все особенности консалтинговой работы.

Том Питерс, один из бизнес-гуру, как-то сказал: «если у вас в бизнесе наступает стагнация, то быстро увеличьте количество ошибок, которые вы совершаете». Их осмысление и исправление выведет вас на качественно иной уровень!

Договор и границы ответственности

Продажа консалтинговых, как и любых других услуг, характеризуется их неосвязаемостью: их нельзя потрогать и сразу сделать однозначные выводы о их ценности.

С этим связан один из самых сложных моментов в консалтинговой деятельности: определение критериев, которые подтверждают исполнение ваших обязательств перед клиентом. Не думаем, чтобы вы хотели осложнить себе жизнь - однако если вы не оформляете ваше сотрудничество с клиентом на договорной основе, то поступаете именно так.

Начнем с главного: **договор просто необходимо заключать в любом случае**. Если составление договора вызывает у вас трудности, воспользуйтесь помощью юриста или обратитесь к Интернету – на начальном этапе этого вполне достаточно. Либо просто используйте нашу шаблонную форму. Однако договор должен быть всегда – и это непреложное правило.

Одна из важнейших функций договора – предусмотреть обязательства клиента по исполнению ваших рекомендаций. Почему?

Дело в том, что если у вашего клиента дела пойдут плохо, то во всем будет виноват консультант. Когда появятся успехи, «заслуга» будет уже клиента. Это – самая большая несправедливость в нашей работе, но относиться к ней следует философски.

Однако мы можем если не избежать, то хотя бы максимально уменьшить недовольство клиента.

Журнал проекта

Для этого необходимо в качестве приложения к договору вести некий документ (мы называем его «журнал проекта»), в котором будет зафиксировано:

- кто определен исполнителем того или иного действия;
- кто является ответственным за его результат;
- к какому сроку указанное действие должно быть выполнено.

После каждой встречи с клиентом обязательно заполняется письменный отчет, который включает в себя ответы на все указанные вопросы. Исключений быть не должно – даже если вы имеете дело с маленькой компанией: неприятности при неблагоприятном развитии событий от этого меньше не станут.

Теперь приходит ваша очередь: вы ведь хорошо помните, какие рекомендации вы давали клиенту? Вернувшись в офис, сделайте табличку, в которую занесите все рекомендации с проставленными сроками – до какого числа клиент должен их выполнить. Отошлите ее клиенту, попросив к следующей вашей встрече составить отчет о том, что было выполнено.

Если вы хотите завершить консалтинговый проект без проблем, регулярно

заполняйте журнал проекта (либо сделайте это обязанностью клиента) и «привязывайте» его к договору. К моменту окончания работы над внедрением, у вас должна скопиться весьма пухлая папка - в ней, шаг за шагом, и будет описано, какие ваши рекомендации были выполнены.

Журнал проекта – очень эффективный и, пожалуй, единственный инструмент, который позволяет установить границы ответственности вашего клиента. Все, что касается критериев успешности вашей работы, может быть отражено в самом тексте документа.

Не исключено, что каждый конкретный клиент потребует от вас изменения договора – как правило, так поступают крупные компании с активно действующим юридическим отделом.

Что же, ничего страшного в этом нет: воспользуйтесь услугами юриста для корректировки текста либо призовите на помощь логику. Ничего сверхсложного в том, чтобы прописать несколько дополнительных условий самостоятельно, нет.

Ведя один из масштабных проектов, я столкнулась с серьезными проблемами, которые - до поры, до времени – решались благодаря огромной лояльности и желанию генерального директора.

Мы действовали буквально «на доверии», фундаментом которого выступали хорошие личные отношения. Однако ситуация со временем изменилась – и предъявить доказательства невыполнения рекомендаций клиентом я так и не смогла.

Дело в том, что в компании была создана рабочая группа: я сотрудничала не только с генеральным директором, но и давала рекомендации ее участникам. Те, в свою очередь, «пошли в отказ»: «нам этого не говорили, мы этого не помним». К сожалению, контролировать их действия я на тот момент не могла.

В связи с этим было принято решение заполнять отчеты как в целом по компании, так и по подразделениям – какие рекомендации давались, что нужно было сделать и до какого срока. Проанализировав результаты, я сразу же увидела причину, по которой проект «встал»: фактически, персонал саботировал нашу деятельность.

Татьяна Коробейникова

Кризис мотивации клиента

Еще один аргумент в пользу проектного журнала - особенность, характерная для реализации консалтинговых проектов: **поначалу клиент участвует в них с очень большой мотивацией. Однако уже к концу первого месяца она серьезно снижается.** С чем это связано?

Во время реализации консалтингового проекта мы проходим через несколько кризисных моментов – в такие периоды клиент начинает задавать себе щекотливые вопросы: «правильно ли я поступил, наняв консультанта?», «достаточно ли консультант, которого я нанял, профессионален?» и т.д. Ваша задача – вовремя распознать наступление кризисного момента. Но как это сделать?

Проявления «кризисного состояния» клиента хорошо видны: раздражительность, предъявление претензий, снижение лояльности, хорошо заметное даже при личном разговоре и т.д.

Один из моих первых проектов был связан с увеличением объема продаж в двух розничных магазинах детской одежды. Клиент хотел роста прибыли в 10 раз – с 20 000 до 200 000 рублей в месяц: для того, чтобы этого добиться, я держала на «ручном управлении» весь магазин.

Первую «точку» было решено закрыть – привлечь туда клиентов было чрезвычайно сложно: проанализировав бизнес-показатели, я пришла к выводу, что магазин необходимо перенести в другой павильон торгового центра. Дело в том, что дорога к нему пролегла через все здание: клиент просто мог заблудиться по пути к цели.

Вовремя заметив проблему, вы можете сесть и обсудить с клиентом те моменты, которые не позволяют ему добиваться ощутимых результатов в бизнесе. Еще раз поясните, что любой результат требует труда, убедите его в том, что он был прав, когда заплатил вам за услуги.

Татьяна Коробейникова

Из нашей собственной практики: первый месяц уходит на «раскачку» клиента – только к этому времени он понимает цель своего соучастия в консалтинговом проекте.

Другая важная функция юридически оформленного договора – это гарантия результата. Мы уже говорили о том, что она необходима, особенно на раннем этапе вашей карьеры. Теперь, когда вы переходите от теории к практике, вам нужно знать еще кое-что.

Даже при бешеной мотивации и отличной подготовке успех консалтингового проекта не зависит от вас на все 100%. Поэтому свою гарантию вы всегда должны предоставлять с оговоркой.

Например, мы включаем в договор условие о том, что если в течение двух недель клиент не выполняет рекомендации, то гарантия по определенному пункту перестает действовать. Поступая аналогично, вы получите юридически обоснованную причину снятия гарантии.

Помните о том, что минимальный срок реализации консалтингового проекта составляет 2-3 месяца. Обещать рост продаж в первый месяц крайне нежелательно – успеха в такие сроки добиться очень тяжело, а репутация в случае неудачи будет безвозвратно утеряна.

Как видите, ничего сложного в том, чтобы очертить границы ответственности клиента, нет – достаточно лишь фиксировать каждый свой шаг в рамках консалтингового проекта и получать постоянную обратную связь на ваши рекомендации. Дисциплина и ничего более – но приучить себя к постоянному контролю иногда бывает сложнее всего.

Технические стороны договора

Прежде чем мы перейдем к следующей главе, несколько слов о технической стороне дела – как юридически правильно заключать свои первые консалтинговые контракты?

Как вы понимаете, любая предпринимательская деятельность должна осуществляться в соответствии с законом, а значит, вам необходимо зарегистрироваться в налоговой инспекции.

Очень часто новички берут свой первый контракт, заключая договор от лица своего знакомого индивидуального предпринимателя или ООО. Это тоже вариант – но рано или поздно оформляться вам придется все равно. Учитывайте это, как и то, что вам придется платить налоги.

Получить статус ИП очень просто: для этого необходимо лишь посетить вашу районную инспекцию с заявлением о желании зарегистрироваться, ксерокопией документов, подтверждающих личность, а также с квитанцией о предварительно уплаченной госпошлине – 800 рублей. После этого вам необходимо будет открыть расчетный счет в любом банке, оповестив об этом налоговую инспекцию.

5. Экспертность в консалтинге

«Внешняя» и «внутренняя» экспертность

Любой клиент в здравом уме будет стремиться к тому, чтобы с ним работал профессионал высокого уровня – тот, кто сможет ответить на все вопросы и решить любые проблемы.

Клиенты обожают экспертов! Поэтому стать одним из них – гарантированный способ получить постоянный поток контрактов и максимально повысить количество «закрываемых» сделок.

Более того, клиенты периодически будут спрашивать вас «простите, а вы, собственно, кто?» и «был ли у вас до этого бизнес?». Чтобы таких вопросов больше не задавалось, вам и необходимо прокачивать свою экспертность – в данном случае, внешнюю. Ну а пока вы еще в начале пути – что делать в этом случае?

Есть несколько вариантов ответа на этот вопрос.

Во-первых, только начав работать, вы уже получите отзывы о своей работе – вам будет, что предъявить клиенту. Второй козырь – гарантия: предоставляя ее, вы снимаете все опасения заказчика на счет своей компетентности.

Принцип «вам шашечки или ехать» предстает в данном случае во всей красе! Так и говорите: «если вам нужны увеличение продаж и настоящие деньги так это ко мне. Если аттестаты и сертификаты – обратитесь к другому специалисту».

Акцентируйте внимание клиента не на том, что у вас за плечами, а на испытанной программе, по которой вы работаете – расскажите, каким фирмам она уже принесла пользу. Добавьте сюда упоминание 100% гарантии, и клиент ваш.

Эти приемы позволят вам избежать вопросов относительно внешних атрибутов – они возникают, если клиент чувствует неуверенность, которую вы излучаете. Дрожь в голосе, опускание глаз, «закрытые» позы – невербальные признаки моментально выдают ваше состояние.

Экспертность – тема довольно широкая. Для чего она вообще вам нужна?

Начнем с того, что вы развиваете ваше «я» - как бы пафосно это не звучало. Мы получаем свои знания из трех источников: через опыт окружающих нас людей, через обучение и через... скромность.

Поясним – вы должны понимать свои ограничения и стремиться к развитию своих слабых сторон. Даже если вы добиваетесь успеха, все равно есть ступень, находящаяся выше, и к ней надо стремиться, не останавливаясь на достигнутом.

Вы всегда знаете слишком мало - особенно важно это помнить, когда станете узнаваемым, у вас будут спрашивать совета и считаться с вашим мнением.

Это очень сильно кружит голову, играя на чувстве самолюбия. К вам приходят люди, потому что вы действительно что-то знаете – именно знаете, а не только создаете внешнее впечатление. Клиенты могут смотреть на вас снизу вверх, но сами вы верить в свою исключительность и гениальность не должны – хотя, чтобы продавать услуги, должны позиционировать себя именно так.

Итак, ваша экспертность делится на внутреннюю и внешнюю.

Все, о чем мы с вами говорили, касаясь обработки информации, скорочтения и опыта консультирования, относится к понятию **внутренней экспертности**. Иными словами, это ваш действительный уровень понимания той работы, которую вы выполняете и степень эффективности ее выполнения.

Внешняя экспертность – это то, как оценивают ваш уровень другие люди. Это ваша обертка, пиар, реклама и имидж. И без него ваши перспективы весьма туманны.

Внутренняя экспертность

Для того чтобы стать профессионалом – как в плане собственных знаний, так и для окружающих вас людей – вы должны постоянно работать над своей экспертностью. Разумеется, методики и приемы для каждой из двух категорий будут разными, и сейчас мы о них подробно расскажем.

Про способы и направления развития внутренней экспертности мы уже упоминали – это могут быть различные обучающие курсы или самообразование. Главное заключается не в форме обучения, а в том, чтобы не останавливаться ни на день!

Вам знакома ситуация, когда после длительного отпуска вам необходимо снова «входить в колею»? Так вот, пауз делать нельзя – как только вы говорите «стоп», то сразу же начинаете свое падение.

Единственный эффективный способ предотвращения падения внутренней экспертности – планомерность и регулярность действий. Составляйте расписания, включая в него периоды, отведенные на повышение внутренней экспертности – например, запланируйте на ближайший месяц прочесть как минимум четыре книги.

Ни одна ваша неделя не должна проходить без прочтения хотя бы одной книги – читать их можно параллельно. Причем тематика этих книг может быть разной: как связанная с бизнесом, так и художественная литература.

Аналогично выделяйте время и для тренировки памяти: полчаса в день будет достаточно. Навык коммуникабельности тоже отлично поддается тренировкам – делайте ежедневно по 5-10 заходов на новых клиентов. Вам рано или поздно просто надоест бояться, и волнение исчезнет.

Внешняя экспертность

Теперь давайте обратимся к внешней экспертности. Как люди узнают, что вы эксперт?:

- вы должны излучать уверенность в себе;
- у вас должны быть опубликованные книги, статьи, сертификаты, отзывы
- выступления на радио, ТВ, конференциях и выставках
- масса отзывов и кейсов ваших клиентов
- соответствующие вашему статусу машина, костюм и часы.

Мы озвучили этот список для того, чтобы вы понимали: это – список вещей и компетенций, которые должны быть у хорошего консультанта.

Понятно, что все это сразу у вас не появится, особенно последний пункт. Однако, поверьте, это только кажется сложным. На самом деле, главное - взяться.

Начнем с книг. Сколько времени потребуется, чтобы написать хотя бы одну? На самом деле, не более 1 месяца: сделайте видеозаписи вашего 2-х дневного тренинга, найдите хорошего литературного редактора, который сделает из него книгу в указанный срок. Вам останется только дошлифовать данный полуфабрикат.

Статьи, публикации и выступления на конференциях и ТВ местного масштаба – вопрос 2-3 недель.

Отзывы – тот самый результат ваших 50 бесплатных аудитов, о которых мы говорили. На это может уйти месяц, но не более. Найти такое число клиентов за 2 недели – не проблема; за месяц получается около сотни. Получить хотя бы от 15% из них отзывы вполне под силу: задача решена! Кейсы также формируйте из только что проведенных аудитов.

Если у вас есть какие-либо сертификаты об обучении, используйте их. Если нет – не беда: скооперируйтесь с коллегами по цеху, учебными центрами или тренинговыми компаниями, на формальные сертификаты которых вы сможете ссылаться при необходимости.

Всего за 2-3 месяца вы сможете максимально «прокачать» свою внешнюю экспертность. У вас будут книги, эфиры на телевидении, статьи, отзывы, свои инфопродукты и тренинги – весь набор атрибутов, говорящих о вашем профессиональном уровне. Нарботка своей внешней экспертности – задача, решаемая очень быстро.

Естественно речь не идет о том, что одной оболочки достаточно, внутренняя экспертность должна соответствовать. Поэтому никогда не останавливайтесь в своем обучении.

Разумеется, желательно, чтобы у вас был свой сайт – еще одно проявление внешней экспертности. Интернет-ресурс должен выступать в роли вашей справочной службы - все

атрибуты внешней экспертности должны быть указаны именно здесь: размещайте ссылки на книги, конференции, отзывы, выступления и т.д.

Отсутствие всего вышеперечисленного не означает, что вы не сможете зарабатывать деньги. Но их наличие повысит ваши результаты.

Экспертность как инструмент продаж

Разумеется, вы можете – и должны – использовать свою экспертность в качестве полноценного инструмента совершения продажи.

Рассматривая в предыдущей главе методик продаж консалтинговых услуг, мы делили их на несколько направлений. Если смотреть на этот вопрос глобально, то продавать можно лишь двумя путями: с использованием своей экспертности и без нее.

Первый путь – **продажи «в лоб»** - сложный и некомфортный: вы «продавливаете» клиента своей уверенностью. Фраза «я принесу вам дополнительные деньги» действует на многих, но рискнуть согласятся далеко не все.

Такой способ продавать свои услуги отличен для поиска первых клиентов, и приносит результат. Более того, когда вы начнете работать, то, в большинстве случаев, будете стартовать именно так. Однако очевидно, что этот путь потребует от вас большего труда.

Второй путь – **продажи через экспертность**. Если в случае с прямыми продажами вы будете вынуждены самостоятельно искать клиентов, то продажи через экспертность сами заставят людей прийти к вам.

«Прокачав» ее до определенного уровня, вы станете заметны для потенциальных клиентов. Способ хороший, но достаточно долгий – если вы стремитесь к быстрому заработку, он вам не подойдет. Вернее, не стоит надеется только на него.

Продажи через экспертность требуют много времени – но это не означает, что вы не должны идти этим путем. В вашем подходе должны разумно сочетаться оба варианта.

Вы должны продавать сами, одновременно развивая себя как эксперта в своем регионе. Учитывая, что в подавляющем большинстве городов в нашей стране консалтинга вообще практически нет, то вы можете стать известным очень быстро.

«Прокачка» экспертности сделает вас №1 – а гонку, в которой вы являетесь единственным участником, выиграть не так уж и трудно. Люди покупают тогда, когда им говорят, у кого именно нужно покупать!

Если вы стали «номером 1», подвинуть вас будет практически невозможно: ваша репутация будет вам лучшим средством защиты. Вас воспринимают как лучшего – и конкурентам придется очень сильно постараться.

Выход на СМИ

Признавать экспертом себя – мало: нужно, чтобы таковым признавали вас и окружающие. Для того чтобы ваша внешняя экспертность росла, сделайте ряд шагов. Начните с публикации в местных газетах и журналах.

Ждать, пока вас пригласят в редакцию или приедут взять интервью, бессмысленно. Этот счастливый момент может не наступить никогда – берите инициативу в свои руки.

Пишите свои предложения и высылайте статьи, разговаривайте с выпускающими редакторами. На первом этапе вы можете даже не просить публиковать свои контакты – вам просто нужны напечатанные материалы. Все трудности, которые могут возникнуть на этом этапе, преодолимы: высылайте все, что возможно – работайте до конкретного результата.

В каждом городе существует местное включение в эфиры федеральных радиостанций. Договоритесь по поводу своего выступления в какой-либо из тематических бизнес-передач: так вы сразу получите в свое распоряжение огромную аудиторию.

Регистрируйтесь на интернет-ресурсах, в интернет-журналах: возможно, ваши первые публикации могут появиться именно там – их аудитория может даже превышать число читателей газет. Не забывайте про городские форумы и доски объявлений, там тоже можно разместить информацию о себе или очередной экспертный материал.

Ваше имя должно звучать – используйте для этого все доступные источники. На самом деле, возможностей масса! Вы можете вести активную работу с видеосервисами: например, открыть собственный канал на YouTube – выкладывая туда тематические записи с вашим участием.

Готовьте визитки – они будут вам необходимы, особенно на старте. Подойдите к этому ответственно: закажите хороший, качественный эскиз и бумагу. У многих начинающих консультантов есть проблема – они не слишком серьезно относятся к оформлению документов. Электронные письма, коммерческие предложения – в них допускается масса ошибок, они не проработаны и элементарно не вычитаны.

Мы рекомендуем разработать что-то наподобие фирменного стиля, который отличал бы ваши документы. Сделайте верхний и нижний колонтитулы, поставьте подпись, укажите свой телефон и адрес сайта.

Особое внимание уделите шрифтам – подберите их сами или воспользуйтесь услугами хорошего верстальщика. Оформляя электронное письмо, позаботьтесь об автоматической подстановке подписи, типового приветствия и контактов.

Не забывайте об этом – все начинается с мелочей: именно по ним о вас судят многие клиенты. Небрежность в этой сфере просто недопустима!

Вот пример визиток, который мы даем нашим ученикам для старта:

Быстрые деньги в бизнесе

Как получить больше денег от вашего бизнеса
в короткие сроки без дополнительных вложений

Василий Иванов

Бизнес-консультант

моб.: +7 (495) 111 11 11
name@mail.ru
www.site.ru



Проведите базовый аудит системы продаж
совершенно бесплатно!

Аудит позволит вам:

1. Найти самые слабые звенья в системе продаж
2. Выявить возможности для быстрого увеличения прибыли
3. Составить план развития системы продаж и маркетинга в вашем бизнесе на ближайшие месяцы

Чтобы провести аудит, просто свяжитесь со мной - +7 (495) - 111-11-11



6. Маркетинг в консалтинге

Особенности национального консультирования

Прежде чем мы будем говорить о способах продвижения ваших услуг, давайте остановимся на особенностях, которые присущи именно российским клиентам и отечественному рынку. Мы уже обсуждали положение дел относительно развития консалтинга в нашей стране, но не останавливались на том, как ведет себя потенциальный заказчик.

Между тем, это очень важный вопрос – прежде чем заниматься маркетингом своих услуг, вы должны понимать, как это сделать правильно, что необходимо учитывать и каких подводных камней опасаться.

В нашей стране консультант нередко сталкивается с полной неосведомленностью потенциальных клиентов, и должен искать пути обхода их страхов и нерешительности.

Для большинства бизнесменов «консалтинг» не более чем непонятное слово. Они совершенно не представляют, что получают, покупая данную услугу. Этим, отчасти, и вызваны следующие проявления негативного отношения к услугам консультанта:

- Потенциальный клиент не хочет признать, что нуждается в помощи консультанта. Ведь в этом случае руководство потеряет авторитет в глазах работников!
- **Сомнения относительно квалификации консультанта.** Если уж мудрое и справедливое руководство не смогло решить проблем компании, то шансов на это у постороннего человека нет никаких.
- **Страх предоставления конфиденциальной информации.** Узнав то, что предназначено для внутренней кухни, консультант обязательно использует эту информацию против клиента!
- **Страх перед заоблачной ценой услуг по консалтингу.** Чаще всего этого боятся компании, у которых серьезные проблемы с деньгами, но все же – консультант наверняка заломит бешеную цену за свои услуги!

Есть и другие моменты, которые препятствуют обращению потенциального клиента к вам, однако основные мы уже перечислили. Следовательно, ваша задача – продвигая свои услуги, постараться снять как можно большее число указанных возражений и преград.

Отчасти эту проблему решает грамотное позиционирование и хорошо «прокачанная» внешняя экспертность. Однако в большей степени «раскрытию» клиента способствуют меры, направленные на повышение интереса и доверия к консультанту и его услугам.

Прежде всего, это инфомаркетинг – с его помощью вы вызываете интерес клиентов путем донесения до них новой или интересной информации (обучение, семинары и т.д.)

Именно это делает маркетинг консалтинговых услуг по-настоящему профессиональным: это просто необходимо, с учетом особенностей рынка бизнес-консультирования, который сегодня сложился в нашей стране.

К его отличительным чертам относится:

- **Тесные отношения работодателя и консультанта.** Часто в процессе совместной работы налаживаются доверительные и дружеские отношения.
- Консалтинг не является предметом первой необходимости для компании. Вам нужно убедить клиента в обратном!
- Узкая географическая концентрация крупных клиентов и консультантов. Подавляющее большинство крупных заказчиков имеют офисы в Москве.

Есть и еще одна особенность, характерная именно для рынка консалтинговых услуг: их потребители больше доверяют советам других людей, чем прямой рекламе.

Это характерно не только для российского консалтинга: так руководители стремятся получить некие гарантии успеха. «Хорошо поработал у них – все получится и у меня», - такова логика собственника. Именно поэтому вы должны как можно больше использовать в своей маркетинговой кампании собранные от клиентов отзывы.

Выбирая методы продвижения, не забывайте и о том, что консалтинг – услуга с длительным циклом продажи. Ваше общение с потенциальным клиентом по поводу заключения договора может длиться несколько недель или даже месяцев.

Владелец бизнеса может сначала услышать о вас, затем собрать необходимую информацию, прислать спустя какое-то время своих сотрудников на ваш семинар, и только после того, как убедится в вашей квалификации, решит обратиться за помощью.

Учитывайте все вышесказанное при выборе инструментов продвижения своих услуг – только при помощи грамотно составленных маркетинговых материалов и коммерческих предложений вы сможете нейтрализовать сомнения клиентов!

Способы продвижения ваших услуг на рынке

Отчасти мы затрагивали эту тему, когда речь шла о наборе первых 50 клиентов. Теперь давайте поговорим о том, каким еще образом вы можете привлекать потребителей ваших услуг.

Для начала пройдемся по базовым источникам.

- **Интернет.** Мощнейший канал привлечения клиентов – речь идет не только о раскрутке в социальных сетях, но и различного рода сайтах, досках объявлений и тематических форумах. Но давайте по порядку.
- **Социальные сети.** «ВКонтакте», «Одноклассники», «Facebook» и иже с ними. Уникальное изобретение человечества, которое может предоставить вам неограниченные возможности для привлечения клиентов. Сегодня это не просто площадка для общения, а мощнейший бизнес-инструмент: создавайте группы, размещайте рекламу своих услуг, организуйте автоматическую рассылку и т.д.;
- **Купонные сервисы.** В последнее время их эффективность несколько упала, но попробовать все-таки стоит;
- **Городские и тематические интернет-порталы.** Публикуйте объявления и предложения посетить ваши семинары. На эти ресурсы часто заходят представители вашей целевой аудитории в поисках совета более опытных предпринимателей;
- **Личный сайт.** Собственный интернет-ресурс, несомненно, очень поможет вам в продвижении услуг. Сайт – незаменимый инструмент для сфер бизнеса, где клиент предпочитает работать не по прямой рекламе, а через личные знакомства, рекомендации, семинары и конференции.

Размещайте на нем все отзывы, видео-, аудиоматериалы, расписания тренингов и семинаров – теперь потенциальный клиент сможет найти вас, всего лишь набрав имя в поисковике;

- **Контекстная реклама.** Это рекламное объявление, которое показывается целевой аудитории в зависимости от набранной в поисковике фразы или слова: вместе с результатами поиска ему показываются и ссылки на ресурсы по соответствующим запросам;
- **Блог.** Отличная возможность получить собственное интернет-СМИ! Пишите и публикуйте собственные статьи, истории успеха, отзывы клиентов, полезные статьи для посетителей – весь контент индексируется поисковиками и вас без проблем смогут отыскать потенциальные клиенты.

2. **«Холодные» звонки.** Монотонность звонков и низкая конверсия этого канала привлечения отпугивает многих консультантов – вы должны быть готовы к тому, что вам будут отказывать. Отклик будет прямо пропорционален количеству контактов: нужно

постоянно работать над качеством скриптов и постепенно число результативных звонков повысится.

И разумеется, как можно скорее выйти на уровень делегирования этой не слишком приятной для консультанта рутины.

Попробуйте разработать алгоритм разговора самостоятельно, изучив соответствующую литературу. Не стоит сразу поручать холодный обзвон сторонним исполнителям – так как у вас пока недостаточно опыта, вы не будете понимать, почему вам отказывают.

Составление скрипта напрямую относится к постановке эффективной системы продаж – именно этим вы и будете заниматься у клиента, поэтому советуем изучить тему подробно!

3. Выставки. Подготовьтесь соответствующим образом, ведь каждая компания на выставке – ваш потенциальный клиент. Листовки и визитки обязательны, раздавайте их в обмен на контакты руководства фирм.

Неплохой вариант: предварительно договорившись с организатором, устройте бесплатный семинар по тематике выставки - например, «как увеличить продажи в меховом бизнесе».

4. Обход бизнес-центров и налаживание контактов с их администрацией. Разумеется, обход – наилучший вариант, его мы обсуждали ранее: раздавайте визитки, приглашения на семинары и аудиты. Раз в месяц администрация разносит по офисам счета - можно договориться, чтобы к ним были прикреплены ваша визитка или буклет.

5. Партнерство. Вы можете предложить партнерство как другим специалистам, так и различным объединениям. Например, рекламным агентствам, бизнес-ассоциациям, деловым клубам и т.д.

Как правило, они обладают хорошей клиентской базой, которая может быть вам интересна – этим компаниям, возможно, требуется помощь бизнес-консультанта и вас могут порекомендовать.

Очень интересный вариант – партнерство с банками: они работают в сегменте b2b и заинтересованы в том, чтобы их клиенты зарабатывали больше денег. Используйте это: банки могут приглашать на ваши бесплатные семинары тех, кого вы можно удачно «закрыть» на сделку.

Соглашаясь на ваше предложение, банки получают конкурентное преимущество – ведь они предоставляют своим клиентам бесплатные тренинги бизнес-консультантов.

В качестве партнеров могут выступать и тренинговые компании, рекламируя ваши семинары и тренинги, можно договориться и на проведение аудита у их клиентов. Кроме того, некоторые из таких компаний специализируются на продаже чужих тренингов и

семинаров.

Ищите партнерства в обмен на свои услуги в любых сферах: в кафе можно проводить семинары, газеты могут рекламировать ваши тренинги. Не нужно выбирать - найдите нишу и предложите сотрудничество всем.

Например, компании наподобие «2GIS» могут давать на своих порталах вашу рекламу, быть спонсорами ваших мероприятий или делать рассылку по своим клиентам и т.д.

На недостаток клиентов жалуются те, кто использует лишь 2-3 канала привлечения. Ваша задача – охватить их максимальное количество. Если у вас есть опыт работы в консалтинге, передавайте часть обязанностей наемным работникам – заплатите фрилансеру для обхода еще нескольких торговых центров и раздачи приглашений на бесплатный базовый аудит.

Обратите внимание на ВУЗы – здесь вы сможете отточить свое умение выступать на публике, а заодно и включить в свое портфолио проведение курсов для какого-либо института.

Студенты – народ увлеченный, и будут слушать вас с удовольствием: используйте это для набора помощников в свой штат. Больше активности и практических примеров, меньше сухой теории и монотонности – и аудитория ваша!

Обязательно ведите статистику обращений. Спросите на первой встрече с клиентом, откуда он узнал о вас, но учтите: как правило, человек вспоминает последний момент контакта.

Это означает, что чаще всего вы будете встречать ответы «Интернет», «реклама» и «телефонные справочники». Однако на самом деле, решение клиента формируется в течение долгого времени, под воздействием многих факторов.

Поэтому, выясняя канал, по которому «пришел» клиент, лучше осторожно и постепенно проверить все возможные варианты на стадии предварительных переговоров. К примеру – «вы читали мою статью в газете?», «Вам не рассказывали о нашем сотрудничестве коллеги?», «почему вы выбрали меня?».

Таким образом, вы получите действительно правдивую информацию об эффективности вашей системы привлечения клиентов.

Итак, мы рассмотрели основные каналы и методики привлечения клиентов. На первом этапе для вас главной задачей является набор клиентской базы при помощи бесплатного аудита – и мы постарались максимально подробно расписать ваш алгоритм действий.

Для успешного старта в консалтинге это более чем достаточно. Возможно, с

течением времени и приобретением опыта вы опробуете и подберете для себя наиболее подходящие инструменты, однако необходимо помнить, что рекомендации и отзывы все равно останутся основой эффективных продаж консалтинговых услуг.

7. Консалтинговый проект и его этапы

Диагностика проблем и составление консультационной программы

Любой консалтинговый проект – вне зависимости от его масштаба и направленности - начинается с диагностики проблем бизнеса: от того, насколько тщательно она проведена, зависит конечный успех вашей деятельности.

В этой главе мы разберем, как именно можно проводить диагностику – используя эти знания, вы сможете составить качественную и результативную программу консалтинга.

Вся ваша работа по реализации консалтингового проекта состоит из следующих этапов:

- **Диагностика проблем бизнеса клиента.** Выясняем, в чем именно заключаются трудности.
- **Составление консалтинговой программы и согласование ее с клиентом.** Представляем и обсуждаем рекомендации, которые необходимо выполнить для исправления ситуации.
- **Внедрение консалтингового проекта.** Контроль за выполнением рекомендаций и «зачистка хвостов».
- **Закрытие проекта.** Фиксация результатов, подписание акта выполненных работ.

Начнем с диагностики проблем вашего клиента. Она состоит из двух частей: кадрового и комплексного аудита. Ни в коем случае не путайте эти категории с «базовым» аудитом, о котором мы говорили ранее!

Ваша цель сейчас – не давать рекомендации, а как можно ближе познакомиться с компанией, разобраться в том, как она устроена и как работает.

Кадровый аудит

Начиная свою работу, вам необходимо провести **аттестацию персонала**, который будет задействован в этом проекте. К примеру, если речь идет об увеличении продаж, то в перечень аттестуемых попадет торговый персонал, начальник отдела продаж или старшие продавцы, заведующий магазином и коммерческий директор, если таковой существует.

Первое ваше действие - дайте задание руководителю: попросите его, чтобы каждый сотрудник, занятый в процессе продаж, составил аналитическую (аттестационную) записку с результатами его работы за предыдущий период.

Продолжительность его должна составлять около года – вы должны проследить, как именно рос у данного сотрудника объем продаж, средний чек, каковы достижения в привлечении новых клиентов и есть ли успехи в конверсии. Кроме того, вышестоящий руководитель данного сотрудника должен включить в записку его примерную личностную характеристику.

В результате, мы получаем всесторонний взгляд на каждого отдельного сотрудника - субъективное (характеристика) и объективное (показатели) мнения о нем, как о человеке и специалисте.

Почему так важно вносить характеристику работника? Дело в том, что консалтинговые проекты часто внедряются «командным» методом. Кроме того, если начальник отдела продаж рассматривает нижестоящего менеджера как «слабое звено», это может отрицательно сказаться на результате совместной работы.

Такой факт должен послужить вам звоночком: выясните, есть ли проблемы между этими двумя сотрудниками - возможно, кому-то из них придется покинуть компанию.

Наилучший способ организовать сбор такой информации – внедрить на фирме систему контроля и отчетности.

Начиная кадровый аудит, дайте руководителю шаблоны бланков, которые будут заполнять менеджеры: так вы сможете отследить результаты их ежедневной работы и понять, насколько они эффективны, дисциплинированы и результативны.

Обсудите и согласуйте шаблоны с руководителем на вашей первой встрече, а также определите период, в течение которого будет происходить сбор результатов.

Составление таких отчетов – лучший показатель управляемости компании. **Если менеджеры саботируют выполнение распоряжения, это первый звоночек, свидетельствующий о серьезной проблеме.**

Даже если руководитель даст распоряжение о введении такой отчетности, заполняться и сдаваться в полном объеме она вовремя все равно не будут. Поэтому этот процесс должен контролироваться, и, зачастую, продавливаться силой – обратите на это

внимание собственника бизнеса.

Наблюдайте за работой персонала лично – это даст вам массу ценной информации. Когда вы только начинаете проект, в лицо вас в фирме еще не знают. Сотрудники относятся к вам нейтрально, а значит, ведут себя так, как привыкли.

Например, имеют обыкновение больше разговаривать, чем работать, и из-за вашего присутствия от такой привычки не откажутся. Максимум – примут на пару часов занятой вид, но после этого все вернется на круги своя.

Яркий пример – ситуация на одной из шоколадных фабрик, которая на тот момент пыталась занять первое место в премиум-сегменте.

Наш разговор с коммерческим директором продлился час-полтора – за стеной все это время шумно общались менеджеры. Как вы, наверное, уже догадались, по темам, не имеющим к работе никакого отношения.

В конце полуторачасовой беседы коммерческому директору я задала вопрос: «скажите, у вас это обычная ситуация, или сейчас обеденный перерыв?» Из ответа стало ясно, что такие посиделки – обычное дело.

Подобное отношение к работе у сотрудников – первый тревожный сигнал: обратите на него внимание в первую очередь.

Татьяна Коробейникова

Следующий этап кадрового аудита - **собеседование.**

Чтобы осуществить кадровый аудит наиболее полно, вы должны разработать структуру собеседования и провести его с каждым сотрудником, входящим в сферу ваших интересов.

Вы должны узнать, какими навыками обладает специалист, существуют ли у него «пробелы» в знаниях. Выясните, насколько лояльно он относится к руководству и какова степень его мотивированности.

Начните с каких-то отвлеченных моментов, постепенно «раскручивая» сотрудника. На самом деле, собеседование – это не так страшно. Работники поначалу - в большинстве своем - относятся к консультанту положительно. Вы ничего не внедряли, не меняли их привычного ритма и не увеличивали объемы работы – за что испытывать к вам неприязнь?

При первом собеседовании сотрудники охотно делятся своими мыслями и достаточно откровенны в ответах. Используйте это!

Представляйтесь, начинайте расспрашивать о сложностях в существующей системе

продаж и взаимоотношениях с клиентами – это одни из общих тем. Если перед вами сидит менеджер по продажам, очевидно, что это его работа: таким образом, общение на профессиональную тему начнется легко и непринужденно.

Техника проведения собеседования при кадровом аудите

Собеседование лучше проводить «один на один» - это позволит сотрудникам вести себя более раскованно. Однако бывает и так, что при вашем разговоре хочет присутствовать руководитель.

В этом случае возьмите с него обещание, что он не будет вмешиваться в ход беседы – вы проводите ее не для «галочки», а чтобы выяснить важную информацию: существуют ли в коллективе проблемы с мотивацией, лояльностью, «пробелами» в знаниях. Попросите его воздержаться от субъективных суждений и оценок во время разговора – это может негативно воздействовать на ход собеседования.

Что же именно вы должны выяснить у сотрудников? Начните с разбития процесса продаж на составляющие – задавайте прямой вопрос: «Как вы думаете, из каких этапов состоит процесс продажи в вашей фирме?»

Учитывайте и характер бизнеса – если это b2b, то указанный вопрос можно не переформулировать. Если же речь идет о рознице, попросите рассказать, как продавец «ведет» клиента с момента его захода в магазин, узнайте, каким образом «отрабатывается» одновременно несколько клиентов и т.д.

Следующий этап – контроль знания продукта.

Это специфическая тема, и ее вы можете отдать на откуп руководителю: он проведет беседу на эту тему лучше, чем вы.

Если по каким-то причинам это невозможно, ограничьтесь субъективными вопросами: «Как вы считаете, вы продукт знаете хорошо или не очень? Как в ассортименте ориентируетесь? Необходимо ли проведение дополнительного тренинга для того, чтобы узнать больше об ассортименте вашей компании?» Как правило, сотрудники более-менее честны в ответах на такие вопросы.

Выясните, сколько видов действий сотруднику приходится выполнять в течение рабочего дня. В большей степени это актуально для сектора b2b, ведь в этом случае у работника есть план по количеству звонков и проведенных встреч.

Если сотрудник тратит время на массу побочных дел – например, на оформление документов, заказы, склад, сопровождение товара – это мешает ему продавать. Диагностировав проблему, вы можете в будущем изменить организацию труда в компании, сделав ее более эффективной.

Следующий ваш вопрос – **что нравится и что не нравится в работе?** Если беседу вы начали достаточно мягко, то искреннего ответа долго ждать не придется.

На одном из кадровых аудитов была жалоба на длинный перечень финансовых документов, не относящихся к первоочередным обязанностям сотрудника.

Снятие этих обязанностей повысило эффективность труда работника. Соответственно, полученные ответы вы также можете использовать для увеличения эффективности организации труда.

Теперь давайте выясним, насколько сотрудник «свой» в данной компании – спросите, кем он видит себя в фирме спустя следующие пять лет работы.

На данном этапе разговора у вас с собеседником должен быть налажен контакт, человек испытывает к вам доверие – а значит, вы можете рассчитывать на правдивый ответ. По нему вы сможете выяснить, как долго человек рассчитывает работать в компании, степень его лояльности и ожидания.

Немаловажный момент – те действия, которые осуществляются в рамках консалтингового проекта, напрямую воздействуют на персонал, на его отношение к своей работе.

Вы приучаете человека работать по новым правилам, компания потратит на это деньги и время. Есть ли смысл вкладывать средства в сотрудника, намеревающегося через полгода распрощаться с фирмой? Будет лучше, если вы будете рекомендовать таких сотрудников на увольнение.

Система мотивации в компании

Далее, выясните мнение сотрудников относительно адекватности заработной платы в компании – это необходимо разграничить на два этапа.

Первый - узнаем точку зрения сотрудников на систему мотивации, которая существует в фирме. Второй – узнайте, что готов делать человек, чтобы его заработная плата выросла.

Требуйте ответа в конкретной форме. Например: «если бы с меня сняли обязанности по заполнению документов, я мог бы потратить больше времени на то, чтобы искать клиентов». В этом случае отмечайте сотрудника положительной рекомендацией.

В самом начале своей карьеры консультанта, я работала с крупным хлебозаводом – и, разумеется, еще не знала, какие виды аудита нужно проводить и в какой последовательности. В результате, он не обратил на систему мотивации, которая существовала у клиента, никакого внимания.

Проблема заключалась в следующем: после первой половины месяца все сотрудники отдела продаж буквально заканчивали работать. Когда на стратегической сессии он стал выяснять, в чем причина, то узнал

следующее.

Оказывается, что сотрудник, выполнивший план по продажам, к примеру, на 100%, получал премию в 3 тысячи рублей. Если выполнял план на 150% - все равно ту же премию в 3 тысячи рублей.

В итоге, мотивация выполнения более чем 100% плана, была равна нулю. В большинстве своем в отделе задерживались, скорее, люди пассивные, чем активные менеджеры по продажам – то есть организация теряла тех, кто и должен был завоевать рынок за короткий промежуток времени.

Татьяна Коробейникова

Личностные характеристики сотрудников имеют не меньшее значение, чем их профессиональные навыки.

- «Почему клиенты не покупают?»
- «что вам мешает продавать?»
- «что помогает продавать?»

Эти вопросы помогут выяснить, амбициозен ли менеджер по продажам в своей работе. Если он жалуется, что цены слишком высоки или количество клиентов слишком мало, то для продавца ведет себя слишком пассивно.

Например, вы видите, что уже в течение года показатели объема продаж конкретного менеджера находятся на одном уровне, а план хронически не выполняется. Собеседование поможет вам выяснить, завышен ли план или сотрудник просто-напросто не соответствует требованиям, предъявляемым к этой должности?

Часто может оказаться так, что работник вообще не подходит на роль «продавца» - ни речи, ни настойчивости, ни знания товара у него нет.

Вопрос «на кого вы ориентируетесь в вашей компании?» поможет вам выявить лидера в коллективе работников. Это очень важный момент, ведь часто неформальные, скрытые авторитеты диктуют свои правила поведения в компании или ее отдельных подразделениях.

Уточните, кто именно пользуется уважением – «Кого среди других продавцов или других менеджеров по продажам вы взяли бы себе в пример? Кто вам интересен, как личность в вашей компании среди торгового персонала?»

«Вычисление» лидера в отделе продаж или магазине не займет у вас много времени. Достаточно нанести туда личный визит и посмотреть на неформальные отношения в коллективе.

Итоговый отчет по результатам кадрового аудита

Итак, кадровый аудит закончен – мы разобрали технологию его проведения самым подробным образом. По его завершении, вне зависимости от длительности сбора информации и количества проведенных собеседований, вы должны составить итоговый отчет.

Он может быть представлен в свободной форме, однако есть ряд пунктов, которые отчет должен содержать в обязательном порядке. Среди них:

- выводы о профессиональных навыках того или иного работника;
- «карта роста», или план замещения должностей – на каком месте вы хотите видеть того или иного работника;
- «пробелы» в знании методики работы, информации о товаре и т.д.
- личные особенности и навыки – например, системное мышление и т.д.

Что касается сотрудников, потенциально подлежащих увольнению, рекомендуем в отчете назначить им испытательный срок – например, месяц. Очевидно, что это может быть тяжело: в конце концов, вы можете лишиться человека работы.

Однако ответственность за это формально лежит на директоре, а, кроме того, работник и сам в ближайшее время покинет компанию – иначе вы не сделали бы соответствующую пометку.

Дав рекомендацию на увольнение, больше на нем не настаивайте – руководитель должен сам принять решение. Если он на это не пойдет – у вас появится возможность оперировать его отказом в случае, если консалтинговый проект завершится неудачей из-за неприятия изменений сотрудниками.

Иногда, чтобы получить результат в виде увеличения продаж, оптимизации бизнеса, повышения эффективности работы, необходимо уволить весь персонал полностью. Это потребует меньше затрат и времени, чем меры по изменению подхода к работе и внедрению новых методик ее выполнения.

Хочу познакомить вас с «золотым» примером из своей практики. Был заключен договор с компанией, которая занимается тюнингом, установкой сигнализации, звуком – к слову, это одна из крупнейших фирм в регионе.

Когда разразился кризис 2008 года, руководитель компании понял, что необходимо принимать меры – иначе бизнес мог просто прекратить свое существование.

Он взял кредит, построил дополнительные ангары для приема автомобилей, а заодно уволил весь «продающий» персонал. Он полностью сменил команду менеджеров – наняв на работу новичков, он начал обучать их работе «с нуля».

Были разработаны новые нормы и правила для работников, внедренная новая система мотивации – все было начато заново. В результате, с 2008 года по сегодняшний день объем продаж этой фирмы вырос в 6 раз!

Собственник, вместо того, чтобы тратить массу времени и денег на переучивание «наевшихся» сотрудников, полностью сменил штат – и достиг успеха.

Сергей Савинов

Комплексный аудит системы продаж

Теперь давайте остановимся на комплексном аудите. Фактически, это диагностика системы продаж и маркетинга в полном объеме, и вы можете провести ее, используя следующие инструменты:

- Анализ документации компании;
- Проведение интервью
- Групповые стратегические сессии по выявлению проблем.

В любом случае, собирая информацию о компании, вы должны иметь в голове некую идеальную картинку – например, того, как должен быть устроен процесс продаж в рознице или b2b-секторе.

В отличие от базового аудита, вы должны задавать массу вопросов, чтобы выяснить положение дел. Это занимает много времени, но без этой информации вам будет неясно, что именно необходимо исправить в бизнесе клиента. Итогом проведения комплексного аудита становится целостная картина, схема всех тех движений и процессов, которые происходят в фирме.

Комплексный аудит системы продаж осуществляется по пяти направлениям:

- привлечение потенциальных клиентов;
- работа с конверсией (превращение потенциальных клиентов в покупателей);
- средний чек;
- ценообразование;
- работа с клиентской базой.

Каждый из этих этапов должен быть рассмотрен самым подробнейшим образом. Вы должны потребовать у клиента все документы, которые могут представлять хоть какую-то ценность для анализа.

Соберите маркетинговые материалы, проанализируйте рекламу компании – оцените ее эффективность. Возьмите адрес сайта, инструкции по работе с клиентами, изучите их. Вам важно понять, что компания делала правильно, а что нет – данных должно быть как можно больше.

После анализа этих пяти составляющих переходите к следующему элементу диагностики системы продаж и маркетинга – это стратегическая сессия, технологию проведения которой мы разберем более подробно.

Стратегическая сессия

Как проводить стратегическую сессию?

Соберите руководителей, начальников отдела продаж и торговый персонал (менеджеров по продажам) на 3-4-часовую сессию. Это средний срок – для полного погружения в проблему может понадобиться несколько дней.

Наиболее целесообразно проводить стратегические сессии каждые 2-4 недели – достаточный период, чтобы получить данные о динамике результатов. К каждой последующей стратегической сессии должен быть выполнен ряд заданий, которые вы раздаете на предыдущей.

Поделите сотрудников на группы, назначьте модератора обсуждения. Он же должен выступать и в роли стенографиста – все, что сказано на стратегической сессии, должно быть зафиксировано в форме аудио-, видео- или текстовой записи.

Руководитель компании в это время выступает как заказчик, а вы, по сути, занимаете во время стратегической сессии пассивную позицию слушателя.

Лучше всего, если группа будет не более 7 человек, при этом саму сессию можно проводить как в течение рабочего дня, так и в свободное время – во втором случае руководитель должен морально подготовить сотрудников и объяснить, почему выбрано именно такое время.

Помогите ему, совместно подготовьте речь, которая бы уменьшила негатив со стороны работников – он вам совершенно ни к чему, особенно в самом начале проекта. Кстати, наиболее удачное время для проведения стратегической сессии – вторая половина дня пятницы: все сотрудники находятся в хорошем расположении духа и готовы к обсуждению вопросов.

Далее руководитель озвучивает **задание - проанализировать существующие проблемы и выявить те из них, которые наиболее сильно мешают увеличивать объем продаж компании**. Каждая из групп должна разработать свой проект-решение, представив его перед всеми собравшимися.

Постановка задания может выглядеть так: «У нас на протяжении примерно двух лет продажи остаются на одном и том же уровне, а объем прибыли постепенно уменьшается. Сегодня мы собрались для того, чтобы решить, какие проблемы и препятствия мешают нам повысить показатель продаж».

После постановки задачи каждая группа представляет свой проект по тем проблемам, которые она видит – на подготовку дается один час: за это время должен быть выявлен максимум проблем.

Стратегическая сессия – очень удобный инструмент, особенно когда

речь идет о начале работы над проектом. Дело в том, что на ней сотрудники самостоятельно озвучивают существующие проблемы – они их признают, и готовы решать.

Это значит, что внедрение консалтинговой программы вызовет у них наименьшее сопротивление. То же самое касается и саботажа нововведений: стратегическая сессия – один из методов его профилактики.

Таким образом, **во время проведения стратегических сессий вы ломаете стереотипы**, и это крайне важно. В большинстве случаев, когда консультант приходит в компанию, то заинтересованным лицом является именно он: в конце концов, кому нужно продать свои услуги?

Если договор заключается, к «кругу заинтересованных» примыкает и руководитель – образуется некий тандем, который на всем протяжении проекта «пинает» всех остальных, заставляя следовать предписанным рекомендациям.

А что же коллектив? Все остальные безмолвствуют, относясь к происходящему в редких случаях нейтрально, а чаще всего – откровенно сопротивляясь нововведениям. Такое положение дел в самые короткие сроки уничтожает мотивацию и лояльность руководителя заодно с вашей репутацией!

Меняйте ситуацию – проводя стратегические сессии, вы стимулируете менеджеров предлагать собственные методы решения проблем.

Они становятся открытыми к изменениям, и «круг заинтересованных» расширяется.

При рассмотрении проектов необходимо предъявлять аргументированные возражения – напомните об этом аудитории.

Итоги стратегической сессии

Подводя итоги стратегической сессии, вы должны будете свести воедино всю информацию, которую получили от сотрудников – опишите ее в отчете по итогам комплексного аудита как можно шире, а также включите в консалтинговую программу: это будет только плюсом.

Ваш отчет сам по себе представляет для клиента огромную ценность: ведь это, по сути, общая картина состояния его бизнеса, на которую он может посмотреть со стороны. Она даст собственнику понимание рабочих вопросов, и не только – клиент разрешит многие внутренние противоречия, поймет, куда ему нужно двигаться дальше.

Теперь, когда вы видите целостную картину происходящего в бизнесе вашего клиента, пора приступать к составлению плана действий – примерной консалтинговой

программы, приемы из которой вы и будете внедрять.

Почему примерной? Поясним - в любой программе должна быть привязка к графику работы, но не всегда и не с каждым клиентом сроки удается соблюдать.

Стратегическая сессия – «фундамент» для экспертного консалтинга: в этом случае вы можете просто приезжать, оценивать результаты и давать несколько рекомендаций. Все остальное сделают сотрудники, вовлеченные сессией в плотную работу.

Клиенты бывают разные – это касается и быстроты их понимания и обязательности. Кроме того, нужно учитывать специфику реакции сотрудников компании: в одной фирме работники разве что руку к голове не прикладывают, в другой – откровенно игнорируют указания.

Для того чтобы подобное отношение не оказалось для вас неприятным сюрпризом, желательно провести диагностику организационной структуры. Управленческая деятельность компании тоже требует понимания - как она устроена именно в этой фирме.

Чаще всего проблема состоит в том, что сам руководитель крайне неорганизован, работает в хаосе – тогда и его решения для всех сотрудников ничего не значат. Консультант такому собственнику кажется волшебником, который придет и все сделает, а заодно – между делом - ещё и поднимет продажи.

В данной книге мы не будем касаться методик организационной диагностики – но советуем изучить вам этот вопрос подробно: часть необходимой информации вы сможете найти в труде «Методы развития организаций» А.И. Пригожина.

Внедрение, его результаты и подведение итогов

Прежде чем говорить непосредственно о внедрении консалтингового проекта, мы хотим остановиться на его разновидностях и предостеречь вас от нескольких распространенных ошибок.

Существует три типа консалтинговых проектов:

- Экспертный;
- Процессный;
- Проекты «под ключ»;

Если ваш путь в консалтинге только начинается, экспертный консалтинг вам проводить нельзя: у клиентов просто не будет результата.

Такой вид консалтинга могут оказывать только общепризнанные профессионалы – их высочайший уровень внешней экспертности обеспечивает приток клиентов автоматически. **Последним дается несколько рекомендаций на внедрение, и уже сам клиент несет ответственность за само внедрение и возможную неудачу.**

Вы, разумеется, так поступить пока не можете. Найдя клиента, убедив его вступить в переговоры и предоставив ему гарантию, сказать «ну а теперь делайте все сами, а если не получится – виноваты будете вы», вряд ли уместно. Вам придется работать, и работать плотно – будьте к этому готовы.

Наиболее удобной формой внедрения представляется процессный консалтинг. Проводя его, вы делаете многие вещи с клиентом вместе, постепенно повышая его уровень знаний, учите быть экспертом. Это крайне важно, ведь ваше присутствие в компании когда-нибудь закончится – а вместе с вами уйдет и все то, что было налажено.

В проектах «под ключ» клиент не принимает участия вообще или участвует слишком опосредованно. Он пассивен, не обучается, и в итоге, после вашего ухода, обречен на столкновение с проблемами.

Очевидно, что каждая из компаний индивидуальна, и давать единый рецепт успешного внедрения в данном случае некорректно. Для каждого случая он индивидуален – но в этом разделе мы хотим дать вам несколько общих рекомендаций, которые помогут вам оставить клиента довольным.

Перед внедрением

Начнем с одной из главных проблем – нехватка времени. Если вас нанимают для того, чтобы вы помогли увеличить объем продаж, это не значит, что руководство фирмы и ее сотрудники будут заниматься только данным вопросом.

Вы должны понимать, что у этих людей есть текущая работа, и те вещи, которые вы рекомендуете, будут лишь ее частью.

Соответственно, вопрос времени, уделяемого на внедрение ваших рекомендаций, может стоять очень остро. Познакомьтесь с тем человеком в компании, который возьмет эту работу на себя.

Если же его нет, и директор планирует, что внедрением будут заниматься «все понемногу», просите руководителя выделить из штата отдельного человека или нанять дополнительного сотрудника.

Конечно, вы можете поработать с владельцем бизнеса на предмет того, чтобы он стал более эффективно распоряжаться своим временем и принимал непосредственное участие во внедрении.

Добавьте мотивации! Работать над бизнесом не менее важно, чем работать в бизнесе, и напомнить об этом собственнику – ваша прямая обязанность. Возможно, что после этого вам удастся вовлечь владельца бизнеса в проект более плотно.

Внедрение

На встрече с собственником расскажите, с чего стоит начать, обрисуйте теоретическую базу и объясните, что и как необходимо внедрить. После этого делегируйте конкретные задачи на внедрение самому владельцу компании, наемному директору, или сотруднику, который непосредственно работает с вами по этому вопросу.

Если вы общаетесь с одним ответственным лицом, не давайте ему больше 3-4 задач – выполнить большее их число за 1-2 недели вряд ли возможно. При этом постарайтесь разъяснить все детали до мелочей: если речь идет о допродажах – как именно они должны происходить, если об анкете – что это за анкета и т.д.

Разжевывайте до того момента, пока человек не скажет – «да, я понял, как это нужно сделать, как нужно внедрять то, о чем вы говорите». Это – момент передачи регулирующих функций, который должен быть отражен в журнале проекта.

Мы уже говорили об этом ранее, но хотим еще раз напомнить – заполняйте его максимально подробно: дата, поставленные задачи, период выполнения и подписи сторон.

Заполнять данный документ можете как вы, так и клиент – это не принципиально, главное, чтобы это делалось. Обговорите и то, что перед каждой встречей с вами должны связаться и сообщить, что именно сделано, что выполнить не удалось, по какой причине и т.д.

Такой механизм отчетов дает вам эффективную постоянную обратную связь – вы постоянно держите руку на пульсе внедрения консалтингового проекта.

Сбор показателей работы компании должен начинаться еще до начала внедрения и не прерываться на всем его протяжении. Работая над увеличением объема продаж, вы должны знать все: конверсию обращений клиентов, размер среднего ежедневного и еженедельного чека, маржу компании и т.д.

К началу внедрения вы должны знать все ключевые показатели работы компании – именно от них вы и будете отталкиваться в оценке результатов своей деятельности.

На каждой из встреч с владельцем бизнеса вы должны обозначить очередной перечень задач, которые необходимо выполнить. Обговаривайте их, предоставляйте шаблон-примеры внедрения – или, если их у вас нет, можете самостоятельно выполнить что-либо за клиента (т.н. «done-for-you»).

Последний вариант применяется, если клиент не понял, чего вы от него хотите, или сделал вид – по крайней мере, теперь вы можете назначить дополнительные встречи за соответствующую доплату.

В своих проектах многие консультанты практикуют подобный метод, пошагово проходя с клиентом всю цепочку внедрения – но сказать, что это был сервис «done-for-you» в его изначальном понимании, нельзя.

Чем он плох, мы упоминали в предыдущих главах: после вашего ухода все результаты внедрения постепенно сойдут на нет. Хороший вариант в этом случае – заключить договор на коучинг: консультировать собственника бизнеса лично, но не принимать участия во внедрении.

Постановка задач клиенту

Начиная говорить об обратной связи, мы рано или поздно придем к пониманию, что ваша консалтинговая программа может – и, скорее всего, будет – постепенно изменяться. Вы будете получать информацию о том, какие действия были неудачны: это означает, что невыполненные задачи будут снова возвращаться в список.

К примеру, вы на каждую встречу с клиентом готовите к постановке 4 новые задачи. Однако выясняется, что 2 задачи из предыдущего списка не были выполнены – в результате, график сбивается, и вы корректируете его в срочном порядке.

Не давайте возникать «завалам», когда клиент в авральном режиме пытается закрыть поставленные вами задачи, это ведет к моментальной потере его мотивации!

Посмотрите на ситуацию объективно – может накопиться огромный объем работы. Вы должны соизмерять его величину и возможности сотрудников компании! При планировании срок выполнения можно увеличить с запасом - важно быть уверенным в том, что задача будет доведена до решения в соответствии с разработанным планом.

Однако задачу мало поставить – нужно проконтролировать результат ее выполнения. Наладив систему обратной связи, вы сможете сравнивать полученные данные с нормативами, оценивать, что можно скорректировать, что убрать или, напротив, добавить.

Все результаты должны отображаться в журнале проекта, который, по сути, является и чек-листом: по нему вы можете сделать выводы относительно динамики выполнения ваших рекомендаций.

Завершение консалтингового проекта

Вы корректируете и измеряете – но не должны забывать о том, что вашей главной задачей является доведение того или иного этапа или поручения до конечного результата. **Просто передать информацию как правило, недостаточно!** Вы, как серьезный профессионал, должны уметь доводить начатое до конца.

Если бы вы знали, сколько возможностей было упущено бизнесменами из-за того, что они не доводили до конца консалтинговые проекты! Многие из них записывают рекомендации, стремятся узнать что-то новое, но не обладают достаточной организованностью, чтобы начать – и, главное, закончить – их внедрение.

Разумеется, в этом случае все узнанное бесполезно, но не потому, что приемы и «фишки» не работают. В очередной раз сравню их с лекарствами – если таблетки не принимать, они не помогут, верно?

Следите за тем, чтобы во время внедрения у вас не оставалось никаких «хвостов» - разумеется, в разумных пределах: возможно, некоторые задачи с течением времени отпадут сами по себе.

Но если вопрос важен, то откладывать его решение «на потом» крайне нежелательно.

Вы играете на стороне собственника, и должны отслеживать, чтобы все намеченное выполнялось точно в срок.

Если кто-то из ответственных лиц попросту схалтурил, пообщайтесь с ним и убедительно попросите довести начатое до результата.

Внедрение консалтингового проекта может закончиться по одному из трех сценариев:

1. Вы довели проект до логического завершения и получили положительный результат. Осталось лишь выяснить, какие документы необходимо разработать для того, чтобы поддерживать его на должном уровне (регламенты, инструкции и т.д.).

2. Собственник отказывается от продолжения сотрудничества – под предлогом занятости, невозможности уделять столько времени проекту или ясности своих дальнейших самостоятельных действий. В этом случае договаривайтесь о денежной компенсации за выполненную работу.

3. Внедрение заканчивается неудачей по вине консультанта. Это бывает довольно редко и связано, прежде всего, с тем, что клиент «не ваш». Вы не находите общего языка, рекомендации не выполняются, сработаться не удастся – причин может быть много. Самый неприятный, разумеется, если действительно «схалтурил» консультант.

Прекращайте сотрудничество – это к лучшему: ничего положительного из этого не

выйдет. Договаривайтесь о деньгах в зависимости от выполненного объема работ или, в крайнем случае, возвращайте сумму предоплаты – если прописывали в договоре гарантию.

Как бы проект не закончился, вы должны выполнить взятые на себя обязательства до конца – подчищайте «хвосты», выполняйте то, что еще не доделали. Доводите свою часть работы до конца в любом случае!

Подписание акта выполненных работ, если они реализованы с должным качеством, не должно вызывать никаких сложностей.

Хотим еще раз напомнить вам – все не так страшно, как выглядит со стороны. Как только приступите к работе, вы сразу поймете, каким образом нужно действовать дальше. Соблюдайте все рекомендации и проводите внедрение согласно разработанному плану.

8. От новичка к профи. Советы и рекомендации

Мы с вами подробно рассмотрели основные приемы и «фишки», которые должен знать начинающий консультант – от направлений саморазвития до пошагового прохождения консалтингового проекта.

В заключительной главе мы собрали рекомендации, которые помогут новичкам закрепить достигнутые успехи и добиться большего. О чем-то мы уже говорили, но считаем нужным напомнить; что-то мы еще не рассматривали.

В любом случае, надеемся, что наш опыт поможет вам избежать распространенных ошибок, и направит по верному пути. Итак, начинаем!

Продажа консалтинговых услуг

- Устанавливая цену, учитывайте специфичность своих услуг: узкие направления – например, консалтинг по увеличению продаж строительных компаний или промышленный консалтинг – стоят гораздо дороже. Если вы являетесь специалистом в подобных сегментах, имеет смысл сосредоточиться именно на них.

Для успешной продажи консалтинга вы, направляясь на первую встречу с клиентом, должны иметь на руках три вещи:

- **Анкета, в которой находятся вопросы для вашего клиента** – разумеется, чем больше, тем лучше. Собеседнику вы ее не показываете: заполняйте только сами, эта анкета для вас, а не для него.
- **Список из 70 книг, которые клиент обязан прочитать**². Если у вас есть еще и достаточное число собственных тренингов – замечательно: включайте их как обязательные к прослушиванию.
- **Большой список готовых «фишек», которые нужно внедрить как можно быстрее** – для повышения продаж, стратегического планирования, документооборота, обучения кадров и т.д.

Первое, что испытывает собственник бизнеса, увидев такой обширный перечень – шок. Решиться изучать и внедрять все это самостоятельно может только человек с очень крепкими нервами и полной уверенностью в том, что у него хватит на это времени.

Как правило, на деле все происходит с точностью до наоборот, а потому вероятность обращения за помощью к вам резко возрастает.

² См. например, список книг, рекомендуемых Николаем <http://ultrasales.ru/books-recommend/>

Готовые рецепты

У вас должен быть некий «стандартный набор» мер, которые вы можете советовать внедрить своему клиенту прямо сейчас. Рекомендуем, чтобы туда входили следующие «фишки»:

- **Upsell (распродажа).** За один день клиент сможет собрать столько заказов, сколько не получал за месяц – если, конечно, все сделано правильно. Клиент хочет знать, как правильно? Деньги вперед!
- Реанимация ушедших клиентов.
- Специальные акции для резкого всплеска продаж
- **Планерки.** Проведение планерок увеличивает производительность труда в фирме. Они должны проводиться каждый день!

Всегда проводите первую планерку в понедельник – даже если запланировали их несколько в неделю: на выходных люди все выбрасывают из головы, и на то, чтобы все вспомнить необходимо время.

- **Анализ рекламы.** Определяется работающая реклама, урезаются или сокращаются ее неэффективные разновидности.

Если клиент хочет подумать...

- Не ставьте мягких дедлайнов – клиент уйдет думать навсегда.
- Для успешного «дожима» клиента, вам нужно понимать, в чем заключаются его сомнения. Лучше будет задать прямой вопрос – что беспокоит клиента, каковы его намерения относительно заключения договора. Для новичка пытаться взять свое наглостью и самоуверенностью – не лучший вариант: ситуация повернется против вас.

В большинстве случаев «я подумаю» означает вежливый отказ. Если потенциальный клиент отвечает вам таким образом, скажите ему прямо: «знаете, я принимаю слово «Нет» точно так же, как слово «Да», но давайте определимся окончательно – вам актуальны мои услуги, но есть какие-то дополнительные вопросы, или у вас иная позиция?»

Если вы говорите «Нет», для меня это не страшно - я просто пойду к своему следующему клиенту. Давайте выясним, какие сомнения относительно моего предложения у вас есть, что вам мешает сказать «Да». Мне было бы интересно поработать с вами».

Как помочь вашим клиентам преодолеть сомнения?

Клиенты любят честность и, как правило, озвучивают свои сомнения.

- Если клиент говорит, что ему нужно посоветоваться, выясните, с кем именно: «для того, чтобы понимать, из каких этапов состоит консалтинговый проект, лучше всего будет, если я расскажу об этом сам. Давайте мы сделаем встречу из всех заинтересованных лиц...» - после этого договоритесь о времени, чтобы клиент не «отвалился».

Что делать, если для принятия решения клиент растягивает переговоры на 3-4 встречи?

Ситуации могут быть разными. Если компания крупная, то процесс обсуждения может затянуться надолго – это в порядке вещей, и в случае успеха окупается крупной суммой контракта.

Поставить вопрос ребром стоит, если фирма небольшая: выясните, что именно останавливает потенциального клиента? Спокойно и рассудительно обоснуйте свой интерес тем, что для вас консалтинг – это бизнес. Вы не можете тратить время впустую – это потерянные деньги.

- Как правило, на тендер выносятся решения чрезвычайно сложных задач – например, стандартизация по ISO или проведение корпоративного обучения.

Нередка и ситуация с «альтернативными» методами определения победителя тендера: к сожалению, откаты – это объективная реальность нашего рынка. Чаще всего, победитель тендера уже известен заранее, а потому не тратьте свое время зря.

Единственное, в чем вы можете поучаствовать, так это в тендерах на проведение тренингов – в случае успешного проведения вы можете продать в компанию и свои консалтинговые услуги.

Типовые возражения клиентов в консалтинге

Мне это не нужно

Что делать?

- а) клиент настороженно выслушивает ваше предложение
- б) необходимо вернуться на стадию вопросов и еще раз пройти по его бизнесу
- в) нельзя уходить в оборону и доказывать, что ему нужно, он не осознал все проблемы

Это дорого для меня

Что делать?

- а) показать потерю денег
- б) я знаю, что делать, может быть, я сам
- в) рассказать о статистике 10% с тренинга, внедряют около 20%
- г) клиенты с разовых консультаций в итоге знают, что делать чуть знают как делать, но в итоге не делают
- д) проанализировать, что в настоящий момент, сколько процессов на нем замкнуто и как он будет с этим справляться

Я подумаю

Что делать?

- а) клиенту не хватило информации, пока не осознанно не готов принять решение по этой причине.
- б) если отпустить сейчас, после логика примет решение не идти
- в) говорим хорошо, я понимаю что это неожиданно, но в большинстве этот ответ говорит мне, что у вас недостаток информации
- г) детализируем информацию о консалтинге

А вдруг меня обманут

Что делать?

- а) 100% гарантия на результат позволяет вам попросить возврат денег. если мы не достигаем результата
- б) кроме этого хорошо сработает, детализация элементов консалтинга, что это ежедневный труд над бизнесом клиента

Консалтинг — это не для меня, я пока не готов

Что делать?

- а) обычно мы опираемся на личный опыт или опыт знакомых нам людей, скорее всего, исходя из опыта он отказывается по этой причине.
- б) говорим: хорошо, скорее всего, вам просто надо больше информации, давайте я расскажу как это было у моих предыдущих клиентов

У нас сейчас стоят другие задачи

Что делать?

- а) подробно спрашиваем, какие задачи стоят, какие ресурсы планируется направить на решение этих задач, какие люди будут заняты на этих проектах,
- б) после этого предлагаем более дорогой вариант с более плотной работой консультанта
- в) перевод в деньги + рассказать о рисках не решения проблем в бизнесе

Сейчас нет денег

Что делать?

- а) да, согласен бывают кассовые разрывы
- б) анализируем все проблемы, которые сейчас есть в бизнесе, они сами не решаться — постоянно будут красть деньги из бюджета компании
- в) как долго клиент планирует соглашаться с таким состоянием бизнеса?

План проведения первичной консультации

Итак, ваши первичные консультации! Порядок действий:

«Вбитие крюка»

«Вбивание крюка» означает получение принципиального согласия с тем, что ваши услуги интересны клиенту. Человека нужно к этому подвести – сказать «да» он должен самостоятельно.

Задайте вопрос-крючок: «Раз вы с нами договорились о встрече, и вы на нее пришли, правильно ли я понимаю, что вопрос увеличения продаж и дополнительной прибыли в вашем бизнесе для вас актуален?»

Человек должен согласиться – в противном случае на него не стоит тратить время. Если согласие дано, у вас появляется моральное право давать консультацию по этой теме.

Выяснение потребностей

Если клиент ответил согласием, попросите вкратце рассказать основные пути развития его бизнеса. Что получалось хорошо, что – не очень: это необходимо для того, чтобы дать рекомендации.

Ваша задача на этом этапе - выслушать клиента, стать этакой «жилеткой», в которую клиент сможет выплакаться. Почему?

Все просто. Бизнесмену не с кем поделиться своими проблемами. Родственники не поймут. Сотрудники – тем более. Единственная отдушина это вы!

В результате у клиента возникает то, что называют «стойкой ассоциацией» - его понимают и выслушивают все то, что наболело за годы конфликтов с должниками, проблем с поставщиками и непостоянства клиентов. Если такая эмоциональная связь возникает – это огромный плюс.

Во время рассказа задавайте уточняющие вопросы: «с какими проблемами вы чаще всего сталкиваетесь сегодня?», «Что вас больше всего напрягает?» «Сколько дней в неделю вы работаете в своём бизнесе?» и т.д. С их помощью вы «вбиваете крюки» для своей будущей деятельности.

Один из самых действенных вопросов для этого – «Сколько каналов привлечения клиентов вы используете сейчас?» В большинстве случаев, клиент назовет вам один-два: реклама в газете и что-либо еще. Теперь ваша очередь: «Обычно даже в небольших компаниях стараются использовать 10 – 15 каналов, а в успешных - 20–25». Клиент задумывается, а иногда просто приходит в смятение!

Ключевая задача бесплатного аудита – вскрыть проблемы и показать, насколько все плохо в бизнесе вашего клиента и то, что промедление в этом вопросе смерти подобно!

Либо наоборот, какие перспективы вы видите и можете помочь реализовать клиенту.

На пути к успеху консультанта подстерегают две проблемы. Первая – разговорчивость. Проводя первичную консультацию для клиента, ваша задача 2/3 времени слушать и только 1/3 времени говорить самому.

Увы, но часто происходит обратное – клиента часто прерывают: «Все, я вас понял! Вам необходимо...» Если вы не выслушаете человека, он чувствует неуважение, несмотря на то, что вы говорите толковые вещи.

Вторая проблема – слишком большая продолжительность первичной консультации. Базовый аудит длится 40 минут, максимум час, не более того! Не позволяйте себе увлекаться и превышать временные границы – это катастрофическая ошибка! После базового аудита клиент не должен уходить от вас с ответами на все вопросы – иначе продажи не произойдет.

Два главных вопроса

В базовом аудите существует два главных вопроса, ответы на которые не только позволят получить наиболее полную информацию о клиенте, но и дадут вам бесценный опыт. Вот они:

1. Что вы уже успешно внедрили в вашем бизнесе для привлечения клиентов и увеличения продаж, что сработало у вас очень хорошо?
2. Что из того, что вы внедрили, не сработало?

Получите ответы на этот вопрос от 50 клиентов, и поймете, насколько данная информация разовьет вашу экспертность и поднимет профессиональный уровень. Теперь вы на собственном опыте поймете, что все проблемы ваших клиентов типовые.

Не делайте себе скидок и не ищите легких путей: проведите свои 50 аудитов. Только после этого вы поймете:

- как работает бизнес «изнутри»
- какие проблемы встречаются чаще остальных;
- за решение каких проблем бизнесмены готовы платить любые деньги;
- какие внедренные инструменты в той или иной ситуации работают, а какие нет и т.д.

Итак, честно побыв «жилеткой» в течение 30 минут, останавливайте беседу – пришло время дать клиенту рекомендации.

Поясните, что если бы у вас было больше времени, вы могли бы описать 15 конкретных шагов для исправления неутешительного положения дел в бизнесе клиента. Но, учитывая, что консультация почти закончилась, вы готовы дать лишь 4-5 самых

основных.

Покажите актуальность ваших рекомендаций, почему их необходимо внедрить как можно скорее. Сколько денег компания потеряет, либо недополучит, если не сделает этого.

Например:

1. Внедрите технологию «upsell». Для этого
2. Верните ушедших клиентов – используйте следующие методы...

и т.д.

Чтобы расширить перечень своих рекомендаций, съездите в гипермаркеты зарубежных компаний – «IKEA», «Leroy Merlin» и т.д.

Внимательно изучите все особенности в сервисе и политике продаж, которые только сможете заметить – эти «фишки» вы сможете рекомендовать своим клиентам и использовать сами.

Заимствование чужого опыта – нормальная практика, тем более, если это лучший опыт.

Ваша консультация закончилась - остановитесь, как бы тяжело это ни было. Пришло время вбить крюк №2!

Выглядеть он будет так: «Мы с вами закончили консультацию. Скажите, насколько было полезно то, о чем я говорил? Будете ли вы всё это внедрять у себя в компании самостоятельно?»

Циничная, но убойно работающая «фишка»:

Если клиент соглашается, порекомендуйте ему прочесть несколько десятков книг, список которых можете составить сами, а 20 из них – в ближайшее время. Как вы думаете, что произойдет в голове у клиента в этот момент?

Он просто впадет в ступор – прочесть 20 книг, да еще и в условиях цейтнота: делать-то нужно срочно, иначе деньги неминуемо пропадут!

Клиент должен понять, каких трудов стоит внедрение инструментов, которые приведут его к успеху. Число тех, кто решит делать все самостоятельно, будет минимальным – за помощью обратятся к вам.

Теперь у вас есть два варианта. Первый – составить для клиента подробный план внедрения, расписав пошагово методику увеличения продаж и прочие приемы. Второй – сделать все самостоятельно.

Если клиент соглашается – отлично! Начинайте общаться на тему заключения договора и «закрывайте» продажу.

Получив отрицательный ответ, попросите оставить хотя бы отзыв о консультации. Это крайне важно в любом бизнесе – особенно консалтинговом. Для успешного старта наличие отзывов (с указанием имени, фамилии директора компании) просто необходимо!

Запрос рекомендация:

Спросите сразу – необходима ли консультация кому-либо из его знакомых бизнесменов? Не стесняйтесь, вы увидите сами, как часто могут быть востребованы ваши услуги другим знакомым бизнесменам.

Если человек не хочет вашей помощи и уходит, значит, вы уже потеряли его как клиента – почему не попробовать получить от него контакты?

Если же ответ положительный, и клиент хочет услышать больше о вашем предложении, приступайте к закрытию сделки.

Используйте жесткий дедлайн: озвучьте стандартную стоимость – например, 120 тысяч – но если клиент примет решение прямо сейчас, то ценник опустится до 90.

Опишите, как будет происходить ваше сотрудничество: сколько встреч в неделю будет проведено, и какие работы будут выполнены.

Некоторые советы по старту в консалтинге

- Консалтинг – не только раздача дельных советов за вознаграждение. В конце концов, за хорошие деньги можно сделать некоторые вещи и самому! Итак, что должен уметь делать консультант своими руками?

Мы считаем, что вы должны уметь или хотя бы знать, как делается в бизнесе практически все. Другое дело, что не за все нужно браться. На построение отдела продаж, к примеру, можно давать свое согласие, а вот на дизайн рекламной продукции – вряд ли, разве только поручить это дело сторонним специалистам, взяв комиссионные.

- Интересный момент, который касается выбора ниши вашей консалтинговой деятельности – анализ собственных интересов, что вам больше всего нравится, что получается хорошо, а что – нет. Запишите все это на листе бумаги: то, что вам не под силу, можно делегировать партнерам.

Если же ясности в предпочтениях все-таки нет, сначала попробуйте поработать в разных сферах - просто для того, чтобы получить необходимый опыт.

- Рано или поздно вы прибегнете к обзвону потенциальных клиентов – просто потому, что на него требуется меньше времени. Обход более эффективен, но за время, которое вы потратите на 10 компаний, по телефону можно донести информацию о своих услугах целой сотне.

Разумеется, конверсия от холодных звонков не столь велика – но это вопрос опыта и того, как именно вы предлагаете свои услуги. Большинство консультантов звонят с предложением увеличить продажи. Вы можете пойти несколько иным путем:

«Здравствуйтесь, это компания (представляемся). У нас есть наработки в плане увеличения притока новых клиентов и увеличения эффективности вашей рекламы. Частью наработок мы готовы с вами поделиться...»

Предложите в качестве бесплатного бонуса за встречу шаблон эффективного рекламного объявления – разработать его достаточно просто.

На многих потенциальных клиентов это действует: вероятность назначить встречу в этом случае повышается, и ваш приход уже не станет неожиданным событием.

Звоня в компанию сектора b2b, можно построить разговор следующим образом: «У нас есть ряд разработанных документов по внедрению системы контроля и отчетности, которые повысят эффективность работы ваших менеджеров.

Мы готовы поделиться своим опытом на встрече и рассказать о том, как его можно использовать на благо вашей компании». Предложение, сформулированное таким образом, существенно повысит конверсию ваших звонков.

Предлагая свои услуги, вам рано или поздно придется ответить на вопрос о вашей выгоде: каков ваш интерес, если вы предлагаете бесплатную услугу? Отвечайте максимально правдиво.

Например, следующим образом: «консалтинг - услуга неизвестная на нашем рынке, и таким образом мы выходим на своих клиентов. Мы знакомимся с ними, демонстрируем наш уровень квалификации и реальную помощь, которую мы можем оказать бизнесу клиента.

Сама по себе встреча ни к чему вас не обязывает, вы можете отказаться от услуг, и мы не будем на вас в обиде – но все-таки я думаю, что вы не пожалеете о нашей встрече».

Озвучьте статистику – например, что большинство собственников бизнеса, соглашавшихся на бесплатные аудиты, затем становились вашими клиентами.

Выход на лицо, принимающее решение

- Выход на лицо, принимающее решение – основа основ работы любого менеджера по продажам. Разнообразные приемы прохождения секретаря изложены в соответствующей литературе, и найти их не представляет никакого труда.

Однако по нашему мнению наиболее эффективный способ – чувствовать себя не менеджером, а руководителем. Именно психологический момент дает необходимую твердость в голосе, благодаря которой вы будете легко «убирать» секретарей со своего пути. Тренируйтесь!

- Внешний вид консультанта. Очевидно, что работая с директорами и собственниками фирм, вы должны выглядеть соответствующим образом. Строгий деловой стиль и никаких футболок! Галстук – дело сугубо личное, а вот папку с несколькими листами А4 и ручку иметь под рукой желательно.

Весомость ваших слов увеличивается, если вы будете визуализировать их. Если вы используете iPad, то установите программу «ShowMe» - имитатор рисования на экране планшетного компьютера. Поверьте, когда вы начинаете рисовать на экране схемы и цифры, на клиента это действует сногшибательно.

Внедрение

- Какой формат встреч с клиентом выбрать? Как минимум, это еженедельные встречи по одному часу, причем на первых порах будьте более лояльны к своему клиенту.

Заклучив свои первые контракты, вы можете встречаться несколько раз на неделе, если это необходимо – пойдите клиенту навстречу для того, чтобы получить свои первые отзывы. В дальнейшем сводите все к стандартному формату – час в неделю.

Когда нужно возвращать деньги?

- Вы пообещали рост продаж на 30%, а добились лишь 20%-го увеличения.

Нужно ли возвращать деньги?

Такие вопросы нужно обсуждать напрямую с собственником бизнеса. Очевидно, что частично вы справились с задачей – адекватным решением клиента было бы оставить вам пропорциональную часть уплаченной суммы.

С другой стороны, задача все-таки не выполнена - и в этом случае, возможно, ошибка была допущена с вашей стороны именно при первоначальной диагностике.

Проводя базовый аудит, нужно определить некоторый фундамент, минимальный порог, от которого нужно отталкиваться в установлении планируемого прироста.

Для клиента, у которого царит полный развал, предлагайте хотя бы просто наладить постоянные продажи;

если у собственника имеется какой-то устоявшийся объем продаж, предложите его увеличение на 20%;

когда налицо рост, предлагайте построение франшизы или организацию работы филиалов.

Кстати, именно в этом случае необходима широкая линейка услуг – при возникновении новой потребности вы сможете сразу же предложить клиенту ее решение.

Фиксируйте все сказанное на встрече с клиентом. Журнал проекта – отличная вещь, но человечество изобрело куда более удобные вещи, которые смогут послужить доказательством при разбирательстве. Например, mp3 записи ваших разговоров.

Может ли клиент не выполнять ваши рекомендации? Да, вполне. Скорее всего, если вы не видите динамики показателей, он либо вообще не внедряет ваши рекомендации, либо просто делает что-то не так.

Не полнитесь собственными глазами убедиться в том, как именно внедряются ваши рекомендации. Не стесняйтесь контролировать – организуйте визит тайного покупателя, позвоните в отдел продаж, чтобы прослушать разработанный скрипт телефонного разговора.

Разумеется, есть вариант, при котором предложенная клиенту «фишка» не работает – это может зависеть, в том числе, от специфики бизнеса. В этом случае вам нужно будет провести встречу с собственником и внести необходимые коррективы.

- Клиент успешно выполнил внедрение, получил результат, но консультанту

сказал о том, что результат отрицательный, и хочет вернуть деньги по гарантии.

По сути вас «кидают». Ситуация довольно редка, но возможна. В этом случае у вас всегда есть возможность пойти к их конкурентам с готовыми наработками. Заключите с ними договор на большую сумму – скажите, что у вас разработана эффективная компания, но их фирма-конкурент, с которой вы раньше работали, оказалась некомпетентной. Кроме того, вы обладаете определенной информацией о том, что происходит «за кулисами» у ваших бывших партнеров.

Очень часто клиенты говорят о том, что обижать консультанта очень опасно. И в этом они совершенно правы – сотрудничая с конкурентом, вы легко можете испортить их бизнес. Ваша сила в том, что вы знаете.

Сколько времени проводить у клиента?

- Не стоит баловать клиента своим постоянным присутствием. Не редки случаи, когда вас просто начинают «доставать» - вплоть до авральных звонков по ночам. Запомните: у клиента всегда будут проблемы, которые нужно срочно решить – особенно если он платит вам деньги.

Это не означает, что вы должны жестко отрезать: «у вас есть час, и все». Если необходимость существует, приезжайте чаще.

Но, тем не менее, определенные пределы должны существовать. Часто клиенты забывают о них, а заодно и об уважении к вашей частной жизни, вашем отдыхе и т.д.

Отчетность со стороны клиента

- Вы должны знать, насколько за неделю изменился объем продаж, количество новых клиентов, степень конверсии, сумму среднего чека за день и неделю. Просите клиента регулярно давать вам сводные отчеты по этим показателям или изучайте их и сводите самостоятельно.

Если данные скрывают, работать с таким клиентом нецелесообразно – вы пришли не для того, чтобы заниматься шпионажем, а для того, чтобы принести клиенту дополнительные деньги.

В результате возникают конфликтные ситуации и недопонимание. Как правило, причиной такой ситуации становится страх утечки данных предназначенных только для внутрифирменного пользования. Ее можно предотвратить, включив в договор пункт о неразглашении информации.

Сколько человек должно быть в команде консультанта?

- Сколько человек должно участвовать во внедрении? Наверняка доверия будет больше, если придет целая команда, а не один консультант.

Вспомните виды консалтинга, о которых мы говорили в одной из предыдущих глав. Если речь идет об экспертном консалтинге, то одного человека может быть вполне

достаточно: вы лишь даете рекомендации, а клиент претворяет их в жизнь самостоятельно. В этом же кроется и главная проблема – лишь 10-20% заказчиков добиваются необходимого результата.

Говоря о процессном консалтинге, когда мы привлекаем клиента к своей работе, наличие команды также не столь необходимо. Вы можете пользоваться кадровыми ресурсами, выделенными руководителем компании-заказчика.

Вы даете рекомендации, клиент начинает их реализовывать, вы ему помогаете это делать. Заключительный этап – корректировка и отладка (если необходимо) – тоже ваша задача.

По-настоящему команда будет вам необходима лишь в случае внедрения консалтингового проекта «под ключ». Клиент будет вести себя опосредованно, по принципу «я вам заплатил – я хочу, чтобы все было», а это значит, что вам понадобятся собственные специалисты и помощники.

Впрочем, чаще всего это касается более или менее крупных проектов – если участок работ невелик, вы вполне можете реализовать задуманное самостоятельно.

Перечень книг, обязательных для прочтения бизнес-консультанту

Полный список смотрим здесь - <http://ultrasales.ru/books-recommend/>

- **А. Парабеллум, Н. Мрочковский. «Выжми из бизнеса все»** («Питер», серия «Проект Андрея Парабеллума и Николая Мрочковского», 2013 г.). Более 200 различных приемов, стратегий и тактик для вывода бизнеса на новый уровень прибыльности.
- **Р. Чалдини. «Психология влияния»** («Питер», серия «Мастера психологии», 2009 г.). Настоящий бестселлер, одно из лучших учебных пособий по психологии, конфликтологии и менеджменту.
- **А. Парабеллум, Н. Мрочковский. «Быстрые деньги в бизнесе»** («Питер», серия «Проект Андрея Парабеллума и Николая Мрочковского», 2013 г.). Необходимый минимум теории и масса кейсов по менеджменту, маркетингу и аутсорсингу.
- **К. Бакшт «Построение отдела продаж. С "нуля" до максимальных результатов».** («Питер», серия «Искусство продаж», 2009 г.). Пожалуй, лучшая книга по данной тематике в России.
- **А. Парабеллум, Н. Мрочковский. «Бизнес. Перезагрузка»** («Питер», серия «Проект Андрея Парабеллума и Николая Мрочковского», 2013 г.). Как нужно консультировать клиентов вы узнаете именно из этой книги. Сам процесс описан максимально точно: все написанное – реальный практический опыт.
- **А. Парабеллум, Н. Мрочковский, С. Бернадский. «42 секрета эффективной рекламы»** («Питер», серия «Проект Андрея Парабеллума и Николая Мрочковского», 2013 г.). В книге собрана масса примеров рекламы – хорошей и плохой, даны конкретные рекомендации по повышению ее эффективности.
- **А. Левитас. «Больше денег от вашего бизнеса»** («Манн, Иванов и Фербер», 2012 г.). Говоря словами автора, эта книга – «формула увеличения прибыли, простая и доступная». Все рекомендации можно начать применять прямо сейчас!
- **А. Парабеллум, Н. Мрочковский. «Коучинг как бизнес»** (серия «Проект Андрея Парабеллума и Николая Мрочковского», 2013 г.). Уникальный опыт, эффективные приемы и «фишки» продажи коучинга.
- **Н. Мрочковский, С. Сташков. «99 инструментов продаж. Эффективные методы получения прибыли»** (серия «Проект Андрея Парабеллума и Николая Мрочковского», 2012 г.). 99 конкретных инструментов, которые нужно использовать для построения четкой системы продаж в вашем бизнесе.
- **А. Парабеллум, Н. Мрочковский. «Продажа тренингов и семинаров. Секреты практиков, делающих миллионы»** (серия «Проект Андрея Парабеллума и Николая Мрочковского», 2013 г.). Первая в России книга о продаже и монетизации тренингов! Гуру консалтинга делятся своими секретами и дают советы по увеличению прибыли.

С такой литературой задачи, стоящие перед вами, можно решить с легкостью.

Применяйте все узнанное на практике – и результат превзойдет ваши ожидания!

9. Схема продаж консалтинга на живых встречах с конверсией 80%! Методика Татьяны Коробейниковой

В начале своей консалтинговой деятельности я столкнулась с тем, что из 50 встреч с клиентами мои услуги покупали только 5-8. Я тратила свое время на телефонные звонки, на встречи. Но эффективность была крайне низкой.

Начав анализировать свои встречи с клиентами я пришла к пониманию, из каких этапов должна состоять встреча с клиентом, чтобы он купил. Сейчас эта схема продаж позволяет закрывать на встречах порядка 80%.

В данной главе мы разберем максимально подробно все вопросы, связанные с проведением встречи с клиентом и продажи ему консалтинга, назовем это базовым аудитом. Освоив данную схему Вы сможете спокойно продавать свои консультационные услуги.

В базовом аудите можно выделить несколько этапов:

1. Вход в контакт и самопрезентация.
2. Вопросная часть. Выяснение проблем клиента.
3. Пять рекомендаций, которые мы даем. Во-первых, для подтверждения своего статуса эксперта, во-вторых, для увеличения доверия клиента к нам.
4. Презентация своих услуг консалтинга.
5. Закрытие на продажу.

Можно отдельно выделить этап отработки возражений, но об этом позже.

Взаимодействие с клиентом

Установление контакта

Первый этап взаимодействия с клиентом на аудите – установление контакта.

Когда мы пришли к клиенту, нам необходимо представиться. Самопрезентацию я делаю следующим образом:

«Добрый день! Меня зовут Татьяна Коробейникова. Я занимаюсь консалтингом и бизнес-обучением».

Хорошо также сразу проговорить формат встречи:

«Наша встреча займет 40 -50 минут, сначала я задам вам несколько вопросов, после этого дам ряд практических рекомендаций по самым болезненным вопросам, далее расскажу чем мы можем быть полезны. Начнем с вопросов.»

Самая часто встречаемая ошибка новичков на этом этапе извиняющийся тон и употребление слов «я займу ваше время», «у вас есть несколько минут».

Старайтесь перед встречей заучить все свои фразы. Тогда на самой встрече Вы будете чувствовать себя спокойно и уверенно.

Начинать опрос хорошо с того, чтобы получать от клиентов подтверждение, что они **действительно хотят увеличить продажи**. Для этого вы задаете вопрос: «Хотите ли вы увеличить продажи в своем бизнесе?»

Конечно же, большая часть клиентов говорит «да». Также будет не плохо, если Вы спросите у клиента, на сколько процентов он хотел бы увеличить свои продаж.

Затем вы начинаете задавать вопросы по тесту. Вопросы там следуют как раз в соответствии с рекомендациями – upsell, система сбора контактов и т.д.

Включение в разговор

Для того чтобы клиент разговорился и начал раскрываться в полной мере, вопросов теста может быть недостаточно. **Задавайте дополнительные вопросы**, которые также будут давить на болевые точки. Перед тестом можно попросить клиента рассказать вкратце о его бизнесе: чем занимается, сколько лет, численность персонала. Кто принимает решения, кто ответственен за продажи, за развитие бизнеса.

Далее следует выяснить, сколько продавцов работает в настоящий момент, есть ли текучка кадров. Какова система найма персонала, проводится ли его аттестация, ведется ли контроль обслуживания персоналом клиентов. Самое главное – **чем больше будет говорить клиент**, тем больше вероятность продать ему консалтинг.

Необходимо очень четко для себя понять, что 70% времени на базовом аудите должен говорить клиент. Не позволяйте своим эмоциям в момент задавания вопросов позволить увести Вас от правильной схемы. Новички губят свою продажу тем, что задав клиенту 5-6 вопросов начинают буквально закидывать его фишками по продажам, доказывая свою экспертность. В итоге клиент не покупает.

Когда мы начинаем задавать клиенту вопросы и клиент отвечает односложно: «да», «нет», «не знаю», включение его минимально, поэтому надо помочь клиенту разговориться.

Мы начинаем вести нашу беседу по намеченным правилам – устанавливаем контакт, представляемся, делаем презентацию, озвучиваем цель нашего посещения. Клиент все равно напряжен, он привык, что ему все пытаются продать. Единственное, что его волнует – выйдет ли что-то полезное из этой встречи.

Первые полчаса встречи мы фактически **работаем на эту беседу и уровень доверия клиента**. И защищаем перед клиентом уровень собственной экспертности. Когда вы задаете вопросы по тесту и видите, что клиент остался напряженным, никак не хочет говорить больше, чем минимально требуется - это плохой признак. Вероятность закрытия консалтинга в такой ситуации близка к нулю.

Что мы делаем в этом случае: задаем вопрос, к примеру, по системе upsell, и для того, чтобы клиент разговорился, начинаем комментировать: «Система upsell работает следующим образом: продажа более дорогого товара, продажа большего количества товара, сопутствующего товара. На первый взгляд все кажется очень простым, но проблема в том, что персонал применяет это всего в 10% случаев.

Из-за этого бизнес теряет от 30 до 70% объема продаж. Этот показатель – очень ресурсный. Для того чтобы понять, какие рекомендации сейчас важнее дать, мне нужно понимать, как сейчас работает ваш бизнес». Такие комментарии после вопросов работают и на Вашу экспертность и на установление доверительного контакта с клиентом.

Болевые точки

Вы сами почувствуете, когда заденете болезненную тему, и клиент начнет включаться в разговор, начнет рассказывать. Это хорошо видно и по некоторым внешним признакам: человек сидит в совершенно закрытой позе, с выражением скептицизма на лице, а вот он в определенный момент почувствовал интерес к вашему разговору и наклонился в Вашу сторону.

Не беспокойтесь если клиент никак не откликается на ваши вопросы и у Вас никак не получается настроить с клиентом контакт. Следует просто идти дальше, задавать остальные вопросы. Идеально никогда не бывает, всегда есть проблемы.

Очень часто бизнесмены настолько смирились со своими проблемами, что уже и не осознают их.

Ваша задача — помочь клиенту понять, что есть конкретные технические вопросы в его бизнесе, которые можно решить.

Во время того, как Вы задаете клиенту вопросы, а клиент отвечает помечайте на бумаге выявленные проблемы. По окончанию вопросной части сделайте итог по выявленным проблемам. Проговорите еще раз. Согласен ли клиент, что данные проблемы есть в его бизнесе. В этот момент также хорошо задать вопрос: «Есть ли еще какие-то проблемы у клиента?»

Постарайтесь описать на что влияет данная проблема. Допустим, нет системы сбора контактов – в итоге получается, что работа по маркетингу, по привлечению клиентов вроде бы ведется. Но отдача от нее небольшая, и приходится тратить дополнительные деньги.

Другой момент – нет программы среднего чека, и на этом теряется 30-70% денег. Ценообразование – выяснилось, что фактически неизвестно, сколько клиенты готовы платить за продукт, а цены установлены исходя из средних по рынку и в итоге компания теряет часть прибыли. Система стандартов, регламентов отсутствует – в итоге получается, что бизнесом приходится управлять в «ручном» режиме.

И так вы озвучиваете клиенту весь список его проблем. Очень часто руководители бизнеса в текучке просто не осознают какие проблемы у них в бизнесе и как это влияет на результат.

Следующим этапом идут рекомендации. Вы можете сказать: «Я вижу, выявился определенный круг проблем. Какие проблемы для вас наиболее острые, какие нужно помочь вам решить сейчас?» Таким способом вы можете очень серьезно заинтересовать клиента. Он сразу же начнет обдумывать и решать.

Пять рекомендаций

На следующем этапе переходите к рекомендациям по тем проблемам, которые называет клиент. Сам по себе блок рекомендаций обычно должен занимать 2-5 минут.

Для того, чтобы Ваши рекомендации были действительно профессиональными — продумайте и распишите для себя 10 стандартных рекомендаций для клиентов. После того как Вы проведете первые 20-30 встреч, Вы уже сможете давать рекомендации экспромтом. Но на первых ваших встречах Вы скорее всего будете сильно нервничать и чувствовать себя неуверенно.

Важно в рекомендациях показать направление действий, а не заваливать клиента фишками. Вам нужно научиться говорить клиенту «что делать» таким образом, чтобы у него возникло ощущение, что решение тут очень простое, только понимание «как это сделать» не пришло.

Какие давать рекомендации вы вправе выбирать сами. Не обязательно ждать от клиента просьбы рассмотреть тот или иной вопрос. Скорее во время вашей встречи клиент ждет от Вас профессиональной сильной позиции. Поэтому научитесь устанавливать свои правила, даже на территории клиента.

Ценообразование

Расскажите клиенту о стратегиях ценообразования. Это достаточно легкий способ увеличения доходности бизнеса. Например, тестирование цен может отлично сработать в розничных магазинах и в некоторых компаниях сектора B2B.

Для того, чтобы понять сколько готовы клиенты платить за товары и услуги компании, достаточно повысить цены на 5-10-15%. Но обязательно перед этим должны быть внедрены ключевые показатели. Необходимо по ключевым показателям отслеживать как клиенты реагируют на увеличившееся цены.

В моей практике был случай, когда моя клиентка увеличила по тестированию цены сразу на 25%. При этом напротив нее в торговом центре располагался конкурент с аналогичным товаром. Судя по собранной статистике, клиенты даже не заметили изменившиеся цены.

В основном компании на российском рынке устанавливают цены в двух вариантах:

1. Анализируют рынок и формируют среднюю.
2. Исходя из стандартной наценки.

Оба способа грешат тем, что цены устанавливаются без изучения рыночных условий. В итоге компания может сама себя ограничивать в прибыли.

Работа с персоналом

Хорошо рассказать клиенту о внедрении новых привычек у персонала. Любая привычка внедряется за 21-30 дней. Так вот, на персонале это точно так же работает.

Для того чтобы **сотрудники привыкли работать по новым требованиям**, им необходимо время. Кроме того, если вы сделаете перерыв в течение этого месяца на 1-3 дня или неделю пропустите, не отследите, как применяются все эти методики, то срок внедрения привычки увеличивается.

Помимо того, что персонал необходимо приучить, его нужно еще и обучить, как правильно делать. Почему часто плохо работают тренинги по продажам? Те навыки, которые даются на них, несут в себе несколько привычек.

Одновременно несколько привычек внедрять очень тяжело. После тренинга персонал на волне энтузиазма возвращается в работу, и через неделю начинается откат к старому. Им комфортнее действовать старыми способами ввиду того, что высокий уровень осознанности очень тяжело поддерживать. Внешняя мотивация быстро заканчивается.

Об этом мы как раз и рассказываем руководителю, когда проводим базовый аудит, что именно поэтому система upsell так долго приживается. Кстати, всегда ориентируйте клиента на то, что **внедрение будет долгим.**

У меня был опыт, когда мы с одним клиентом хорошо работающий скрипт закрытия на продажу внедряли полгода. Персонал очень жестко сопротивлялся, хотя в итоге это дало очень хороший результат.

У тех работников, которые сразу начали его применять, результат появился практически сразу же, конверсия возросла примерно в 2-3 раза.
У тех, кто сопротивлялся, конверсия росла очень медленно.

Кроме того, **обязательно внедрять скрипты и регламенты.** Регламенты – это порядок действий. Скрипты – это стандартные фразы, которые должен произносить персонал. Понятно, что есть люди, которые отлично продают сами по себе. И они эти фразы интуитивно чувствуют.

Но большинство людей – не продавцы. Продавцов от бога всего 5-10% на земле, все остальные только в процессе обучения могут научиться продавать. С руководителями бизнеса другой вопрос. Они лично очень серьезно заинтересованы в своем бизнесе, поэтому их мотивация в плане продаж хорошо работает.

Формула ОДП

Следующая рекомендация – формула ОДП. «Почему плохо работает реклама? Потому что это – информационная или брендовая реклама, она для клиента не интересна».

Относительно информационной брендовой рекламы есть такая статистика, что примерно 3% целевой аудитории готовы купить «прямо сейчас».

Следующий сегмент целевой аудитории – это 7% людей, у которых потребность в покупке определенного товара не на первом месте. Принцип ОДП хорош тем, что он затрагивает как раз те самые 3-7%, и конверсия от него очень резко возрастает.

Вы так клиенту на цифрах и показываете. Чем больше цифр вы используете в базовом аудите, тем **выше возможность закрытия на консалтинг**, поскольку детализация повышает уровень доверия.

Почему рекламные агенты обычно плохо продают? Обычно они оперируют тем, что «Наше издание самое старое. Наше издание самое популярное. У нас тираж, например, 5 000 или 15 000». На самом деле, клиенту совершенно все равно, какой у них тираж, ему важно, какой у него будет отклик по рекламе.

Рассказывая клиенту – иллюстрируйте все это цифрами, почему реклама в том виде, в котором она у него есть, плохо работает. В принципе ОДП необходимо четко понимать, что это жесткая взаимосвязь всех элементов – спецпредложение, призыв к действию, ограничение по сроку. Последнее очень важно: чем более долгий срок ставится у предложения, тем хуже оно начинает работать. Все эти взаимосвязи вы и должны донести до клиента.

Когда придете в консалтинг, вам необходимо научиться самому составлять эти рекламные предложения. Как минимум, согласовывать с клиентом то, что напишут они. Фактически, сложность может вызывать только формирование спецпредложения.

Но опыт 1-2 рекламных компаний, которые вы проведете, и рекламные сообщения не покажутся Вам слишком сложными. Здесь целесообразно **использовать стратегию моделирования успешных бизнесов** – то, что работает у крупных сетей, гипермаркетов, хорошо выстрелит и в малом бизнесе.

Дополнительные «фишки» для клиента

Три рекомендации у нас уже есть. Также можно упомянуть «магнит сверху». Кроме того, в качестве пятой рекомендации можно дать такой прием, как «тайный покупатель», можно предложить за отдельную плату и лично сделать. Кроме этого, тайный покупатель очень важный инструмент при проведении консалтинга.

Раз в месяц, даже без внедрения каких-либо элементов, тайный покупатель должен приходиться, чтобы отслеживать, как работает персонал. Когда идет внедрение каких-то новых способов, то целесообразно применение тайного покупателя раз в неделю.

одготовьте еще 5 рекомендаций. Для этого Вы можете использовать различные книги по продажам и управлению персоналом. Вообще, консультанту очень важно развить в себе навык видеть фишки и различные инструменты при прочтении книг. Лучше всего, если по каждой книге у Вас будет составлен майндмеп.

В оптовых продажах и компаниях работающих на рынках B2B можно предложить построение трехступенчатого отдела продаж, постановка работы торгового персонала, системы допродаж.

Большая проблема для компаний оптовых продаж -ценовая конкуренция. Поэтому расскажите про сервисную составляющую сервисную и подтверждение ценности, которые позволяют продавать дороже.

Подтверждение ценности

В большинстве компаний о подтверждении ценности говорят: «Да, мы подтверждаем». Но когда смотришь на их коммерческое предложение, там это выглядит просто как заявление «Мы – лучшие в этой сфере». Когда же задаешь вопрос: «Как вы думаете, ваши конкуренты говорят, что они худшие?», обычно возникает неловкая пауза.

Ценность – это то, что приносит клиенту деньги.

Относительно B2B приведу пример, пожалуй, самый наглядный. Компания, производящая и торгующая инструментом. Что они сделали? Вообще, в производственных компаниях затраты на инструмент составляют примерно 3-4% от всего бюджета.

Когда они выходили на рынок со своим предложением, они пытались переманивать компании, которые уже работали с другими поставщиками, с помощью аргументации, что те сэкономят 3-4%. Это не всегда срабатывало, ввиду того, что такой процент существенно не влияет на смену поставщика.

Тогда они пошли по другому пути - подтвердили свою ценность путем увеличения производительности. За счет того, что сокращалось время смены инструментов, увеличилась продолжительность работы и уменьшилось время обработки деталей, компания, использующая такой инструмент серьезно выигрывало по деньгам.

Компания, производящая этот инструмент, просчитало и выразило в деньгах (при этом сделала не только теоретический расчет, но и просчитала на примере своих клиентов). Это позволило выйти из ценовой конкуренции и продавать дороже. Важный момент: необходимо научить менеджеров работать с этим инструментом.

Из опыта на практике скажу, что формирование подтверждения ценности возможно в любой компании. Или исходя из набора существующих характеристик, или созданных вновь.

Написание коммерческого предложения на основе подтверждения ценности может стать отдельным видом консалтинга, потому что, на самом деле, работа тут гигантская. Вы клиенту можете прямо так и сказать, что тут необходимо очень большой пласт информации переработать, много данных собрать.

После того, как высказали свои рекомендации, поинтересуйтесь у клиента, все ли ему понятно и собирается ли он это внедрять сам.

Проблемы с персоналом

Ключевые вопросы

Управление персоналом - действительно, самая большая проблема, как показывает практика. Везде, где только затрагиваешь тему персонала, это вызывает самый большой шквал вопросов.

Для консалтинга персонал – тема очень хорошая, поэтому расскажу несколько фишек. Первая: **персонал работает хорошо, когда знает ответ на 4 вопроса:**

- что делать,
- как делать,
- что мне будет, если я это сделаю,
- что мне будет, если я этого не сделаю.

«Что делать» и «как делать» – за это отвечают скрипты и регламенты, или так называемые стандарты в бизнесе. Следующие два вопроса: «что мне будет, если я это сделаю», и «что мне будет, если я этого не сделаю». Проблема с мотивацией персонала практически повсеместная.

В моей практике бывали случаи, когда в розничном магазине продавец говорил: «Я сегодня upsell внедрять не буду, у меня нет настроения».

Проблема, которая очень часто встречается – **не руководитель бизнеса диктует условия работы в своем бизнесе, а персонал** руководителю диктует то, как он будет работать.

Руководитель, в конце концов, устает постоянно преодолевать это сопротивление. Он просто-напросто оставляет все как есть – работает кое-как, ну и ладно. На самом деле, для внедрения изменений в бизнес необходим комплекс мероприятий.

Бизнесмены не понимают, что для того чтобы внедрить тот же самый upsell, помимо самой схемы продаж, еще необходима отлаженная система найма, система контроля и отчетности персонала, система мотивации. Вот для этого мы и нужны бизнесменам. Помогать правильно внедрять новые инструменты и способы.

Одна из ключевых областей, где кроется большое количество вопросов по персоналу в бизнесе. Найм. Самая часто встречаемая традиция в российском бизнесе. Появилась проблема в кадрах, дали объявление и быстро начали найм персонала.

Без четкого понимания функционала и сфер ответственности будущего сотрудника, без расписанной инструкции. В итоге вакансия закрывается наймом сотрудника, который руководителю кажется просто подходящим. Корень всех проблем как раз в хаотичном стиле руководства.

Процедура найма персонала

Процедура найма должна работать постоянно. Вне зависимости от того, существуют свободные вакансии или нет. Если свободных вакансий нет, то процедура запускается раз в 2 месяца.

Если в процессе процедуры найма попадутся действительно стоящие претенденты на работу в компании, есть возможность заменить самых слабых. Или принять стажеров, чтобы взбодрить свой существующий кадровый состав. В любом случае в компании должен быть налажен поток кадров.

Процедура найма содержит несколько этапов:

1. **Расписанный функционал вакансии.**
2. **Портрет претендента**, составленный на основе прописанного функционала.
3. **Составление объявления.** На сегодняшний день существует дефицит в профессиональных кадрах на российском рынке. Для того, чтобы все-таки настроить поток кадров, объявление о вакансии должно быть составлено по типу рекламного сообщения. Именно поэтому мы на основе портрета претендента составляем список наиболее существенных условий для претендента и потом используем их в объявлении. Так к примеру, в одном из объявлений о вакансии менеджера торгового зала мы расписали 4 типа графиков, которые могут выбрать будущие работники. Это позволило привлечь нужную категорию претендентов и в короткие сроки закрыть вакансию.
4. **Подбор каналов для объявления о вакансии.** Обычно в бизнесах используют 2-3 канала для привлечения сотрудников, объявление в газете и размещение объявления на сайте. Но этого однозначно мало. Для того, чтобы обеспечить действительно хороший поток претендентов, необходимо задействовать 20-30 каналов. Это и большинство сайтов о работе, доски объявлений, газеты, объявления в маршрутках, на остановках и т. д.
5. **Ответ на звонок претендента. Скрипт ответа** должен быть составлен таким образом, чтобы звонившему давалась четкая инструкция его дальнейших действий. «Отправьте резюме по эл. адресу, в течение 5 дней мы его рассмотрим и пригласим Вас.»
6. **Журнал регистрации резюме.** Обязательно должен вестись журнал резюме. Это нужно и для статистики, и для создания базы потенциальных сотрудников.
7. **Приглашение на конкурс.** Для приглашения на конкурс необходим хорошо составленный скрипт. Иначе количество пришедших будет процентов 10-15.
8. **Конкурс.** Вместо индивидуальных собеседований лучше использовать массовую процедуру конкурса с заполнением анкет и тестовых заданий. Например, при осуществлении консалтингового проекта в одной из компаний мы производили найм маркетолога. Собрав 23 человека на конкурс, мы дали задание: составить рекламное сообщение по принципу ОДП. С заданием

более-менее справились 5 человек.

9. Вывод тех, кто справился с заданием на индивидуальное собеседование.

Внедренная таким образом процедура найма позволяет отбирать действительно правильных людей в компанию. Кроме этого, Вы как консультант, при росте также почувствуете потребность в кадрах. Рекомендую использовать процедуру в таком виде.

Вопросы мотивации

В компании помимо стандартной материальной мотивации, на основе которой начисляется заработная плата, должна быть мотивация нематериальная.

Материальные мотивационные схемы бывают совершенно различных видов. Процент от выполнения личного плана продаж и плана по компании, сборные схемы с вводом различных коэффициентов и бонусов, например, за повышение среднего чека и продажу несезонного товара.

Есть мотивационные схемы, заточенные на «большую наглую амбициозную цель». Когда компании необходимо совершить большой рывок, и она ставит перед собой и сотрудниками большие цели.

Обязательно прочитайте книгу Джима Коллинза «От хорошего к великому», там он анализирует стратегию успеха великих компаний, и как раз это понятие, «большая наглая амбициозная цель», там рассматривается. Иногда использование такого инструмента при работе в консалтинге бывает целесообразно.

Следующее – это отрицательная мотивация. Здесь тоже все достаточно просто: если сотрудник отработал плохо, он должен ощутить на своей шкуре финансовый эффект.

Для этого нужен стандартный регламент. В нем прописывается определенный набор действий, который должен выполнять персонал. Сотрудник должен четко понимать, что если он, например, этот пункт не сделает, то премия у него будет существенно меньше.

Презентация предложения по консалтингу

После того как вы дали клиенту рекомендации, задайте вопрос: «Готов ли он работать с выявленными проблемами?»

Если клиент говорит, что готов, это хорошо. Значит Ваше предложение по консалтингу можно озвучивать.

Если клиент напротив, считает, что у него нет проблем. Тогда вероятно Ваша проведенная базовая вопросная часть не смогла выявить те проблемы, которые его действительно волнуют. Вернитесь к проблемам еще раз.

Это можно сделать следующим образом. «Давайте посмотрим какие проблемы существуют в вашем бизнесе на сегодняшний день и как они влияют на развитие бизнеса и прибыльность». И на отдельном листе А4 формата начинаете блоками перечислять проблемы.

Хорошо в этот клиента спрашивать, в вопросе персонала я все перечислил или вас еще какие-то вопросы волнуют? После того как Вы заново прошли все проблемы клиента, вы также можете сделать расчет умножения потерь.

Когда Вы считаете, сколько денег клиент теряет из-за какой то проблемы. Например, маленький средний чек, небольшой процент конверсии.

Обычно на клиентов это производит неизгладимое впечатление. Когда показываешь потерянные деньги за год.

Итак, Вы донесли до клиента необходимость работы над бизнесом. Осталось правильно презентовать свое предложение по консалтингу.

Сама презентация проекта достаточно проста. Начинаете с того, что у Вас есть услуга и вы делаете консалтинговые проекты, которые позволяют решать данного типа проблемы. На этом моменте обязательно опишите результат.

В виде увеличение продаж и прибыли (лучше в конкретных цифрах или в процентах, например за 3 месяца — 20%), решенная проблема с наймом, готовый маркетинг-план по привлечению клиентов на 3 месяца.

Если Вы продаете стандартный проект по увеличению продаж, то берете стандартную программу по консалтингу и рассказываете все свои действия в проекте. После этого называете цену за свои услуги. Таким образом, у клиента будет представление о ваших действиях в консалтинге и то за что он платит деньги.

Старайтесь не продавать консалтинговые проекты длительностью 1-2 месяца. В большинстве случаев это является не эффективным.

Долгосрочный проект

Зачастую бывает выгодно продать **долговременный проект**. Когда клиент приходит в консалтинг, он ожидает результат. Если мы ему продаем просто увеличение продаж, то после 1-2 месяцев работы велика вероятность того, что на следующий срок он не пойдет.

В связи с этим лично я ориентирована на то, чтобы продавать 3-6 месячные продукты. Мне нужно, чтобы клиент сразу же принял такое решение. В личном коучинге, не говоря уже о консалтинге, добиться значительных результатов гораздо реальнее за больший срок работы.

Даже в личном коучинге клиенты примерно два месяца раскачиваются, за это время у них только начинается разгон. Мы встречаемся каждую неделю, расписываем план действий – он не выполняется и на треть, и только через два месяца начинаются подвижки.

Вполне можно предлагать консалтинг до результата в виде увеличения продаж на 20-30%, с обозначением примерного срока ведения консалтинга. Цену брать фиксированную за проект.

Вы можете взять фикс плюс переменную от дельты 20%, от того, что у вас получится сделать. Если бизнес уже достаточно раскрученный и имеет, к примеру, 5 миллионов объема продаж в месяц, 20% от увеличения продаж уже неплохая сумма.

Полугодовой консалтинг

Полугодовой консалтинг хорошо продается, когда вы **подтвердили свой уровень экспертности**. Этот вариант хорош для того, кто уже более продвинут. Когда вы проводите семинары, в текст выступления необходимо включать истории из своего консалтингового опыта.

Полугодовой консалтинг продается за **большое количество касаний**. Вы будете часто встречаться с клиентом, для продажи проектного консалтинга требуется примерно 4-6 встреч или телефонных звонков, и обсуждение проекта бывает долгим.

Помимо этого, клиент должен быть изначально мотивирован на то, чтобы решить какую-то проблему. Следует оценить, насколько клиент вообще заинтересован, он должен проговорить конкретно, что у него за проблема.

Продажи «долгих консалтингов» хорошо осуществлять на семинарах и конференциях. Сейчас я веду три таких проекта, и все они пришли с семинаров. Продажа с семинаров хороша тем, что **клиент к вам в консалтинг просится сам**. Такие заказчики более мотивированы.

Используйте для этого любой семинар, включайте фразы такого типа: «У меня в консалтинге это было бы вот так», «В консалтинге это обычно работает так». В вашем арсенале должно быть около 20 прозрачных намеков.

Как побороть собственную неуверенность

Когда появляется чувство неуверенности, стоит заново пропустить через себя то, что дают Николай и Андрей. Кроме этого, «Быстрые деньги в бизнесе» и «Mini-MBA. Продажи».

Вам необходимо как можно быстрее **прокачать свою внутреннюю экспертность, наработать терминологию консультанта**. Это не столь сложно – просто выделите на это день, с утра до вечера. Прослушайте «Быстрые деньги в бизнесе», просмотрите «Mini-MBA. Продажи», законспектируйте их. Все, вы готовы, у вас столько информации, что можете говорить безостановочно целый день.

О волнении и заикании. На самом деле, это нормально, многие тренеры, причем известные, например Дэн Кеннеди, очень сильно заикались.

Как один из вариантов – можно привести на семинар человека, который вас поддерживает. А еще посмотрите видео Радислава Гандапаса. Многие методики, полезные для тренера, у Гандапаса лежат в открытом доступе на YouTube.

Закрытие на продажу

Когда Вы описали свое предложение по консалтингу. Спросите клиента, интересен ли ему такой проект и готов ли он работать над своим бизнесом. Обычно у клиента в этот момент появляется ряд вопросов по проекту. Как это происходит, формат встреч и т. д.

Новички обычно расценивают эти вопросы как возражения, на самом деле эти вопросы клиенту нужны для сбора информации. Не надо бояться вопросов клиентов. Скорее вопросы — это показатель заинтересованности.

После того как все вопросы уже обсуждены, задайте прямой вопрос: Готов ли клиент на заключение договора.

Обязательно держите паузу после этого.

Если клиент говорит я подумаю. Скорее всего ему не хватает какой-то информации. Лучше сразу спросить, что смущает и почему не получается принять решение прямо сейчас. Если отпустить клиента в таком состоянии, то велика вероятность, что договор сорвется.

Если клиент говорит — это дорого. В этом случае есть два варианта. Первый: переключить внимание клиента на теряемые деньги и подтвердить ценность своего предложения.

Второй: предложить клиенту более дешевые консалтинговые продукты. Например, работу по одному из ключевых показателей.

Если клиент сомневается и задает Вам вопрос, были ли раньше в Вашей практике подобные проекты. Не торопитесь с ответом на подобный вопрос. Часто новички-консультанты сразу сливаются с этим вопросом и очень сильно его боятся.

Лучше ответить вопросом на вопрос: Почему клиента так интересует этот вопрос. В моей практике один из ответов звучал так: Я беспокоюсь, что вы сделали большое количество проектов и будете внедрять какие-то стандартные вещи, которые не будут работать в моем бизнесе. Поэтому не торопитесь додумывать за клиента.

Итак, Вы с клиентом договорились о начале работы. Обязательно проговорите дальнейшие действия с вашей стороны и со стороны клиента.

Например, Вы в течение 1 дня высылаете клиенту договор. Сколько времени у него займет подписание договора? После подписания договора вы выставите счет в течение какого времени счет будет оплачен? С какой даты клиент планирует начать?

Не бойтесь задавать подобные вопросы, вы вполне можете аргументировать для клиента это тем, что Вы одновременно можете вести ограниченное количество клиентов и в связи с этим вам нужны точные сроки.

Работать больше

Когда вы только стартуете, вам необходимо производить максимальное количество действий: еженедельные семинары, 7-10 встреч с потенциальными клиентами еженедельно. Не бойтесь такого количества работы. По мере разгона эти действия уже не будут вам так страшны.

Наряду с тем, что у каждого существует своя система нахождения клиентов, есть еще и такая универсальная методика: когда вы совершаете большое количество действий, то **клиенты приходят сами**. Они буквально отовсюду как-то появляются.

И базовый аудит по холодной базе, и продажи на семинарах платных консультаций. И продажи консалтинга на семинаре, и вставку продающих фраз на семинаре. По завершению семинара – монетизация базы: вы сразу же направляете их на платные консультации. Самых заядлых скептиков – на базовые аудиты.

Основная проблема в том, что, когда все это внове, вам это нравится. Вы получили первые деньги – ура! Энтузиазм огромный, мотивация на пике. Но проходит месяц, и начинаются рутинные действия. **В начале пути всегда есть этот трудный период, когда надо пройти этап самоорганизации**. В этот момент происходят и так называемые эмоциональные откаты. Вам кажется: все плохо, у вас нет результатов, приходит мысль, что вам это не подходит.

Поэтому обязательно **предусмотрите возможность эмоциональных откатов**, будьте готовы к ним. На еженедельные откаты надо выделять время. Как правило, начинаются они после семинаров. Когда мы серьезно поработали на публику, вложились, на следующий день обычно очень сильно откатывает.

Неприменно нужно на этот случай иметь под рукой ряд каких-то мотивационных вещей, которые вам помогают быстро себя восстанавливать. Это могут быть и книги, и фильмы, и музыка.

И еще одно. Когда вам кажется, что результатов совершенно нет, **увеличивайте вдвое количество своих действий** и двигайтесь дальше. Вот и все.

10. Заключение

Вы готовы начать действовать? Отлично! Тогда давайте на этом попрощаемся – все, что могли, мы вам рассказали. Все остальное за нас скажут цифры.

Результаты экспертного исследования компании BCG (The Boston Consulting Group), специалисты которой выяснили, в какой сфере российский малый и средний бизнес испытывает максимальные трудности. Мы говорили о том, что в России насчитывается около шести миллионов субъектов малого бизнеса. Берите калькуляторы и считайте!

Итак:

- 83% собственников согласны с тем, что их компания управляется неэффективно;
- 78% фирм нуждаются в привлечении дополнительных инвестиций;
- 77% компаний хотят повысить профессиональный уровень своих работников;
- 77% испытывают проблемы с мотивацией сотрудников;
- 71% нуждаются в повышении конкурентоспособности;
- 66% фирм хотели бы внедрить систему мониторинга показателей эффективности;
- 59% руководителей недовольны уровнем отдачи от вложенных в бизнес денег;
- 59% компаний, относящих себя к сегменту малого и среднего бизнеса, хотели бы сделать свою систему продаж более эффективной.

Вам достаточно мотивации, чтобы начать?

Если да, то осталось только взять и сделать!

С уважением,

Андрей Парабеллум

Николай Мрочковский

Татьяна Коробейникова

Сергей Савинов

Bizkon.org

11. Специальный бонус - курс «Консалтинг – первые шаги»

Если вы только задумываетесь о возможности стартовать в консалтинге. Либо хотели бы познакомиться ближе с нашими технологиями, самый лучший способ – начать с 5-дневного online тренинга «Консалтинг – первые шаги».

5 причин, почему вам стоит пройти этот тренинг прямо сейчас:

1. Всего за 5 дней вы входите в профессию, которая позволяет зарабатывать миллионы рублей ежемесячно.
2. С помощью пошаговой системы обучения вы получаете отличные результаты и бесценный практический опыт.
3. Вы прокачиваете внешнюю экспертность – бизнесмены начинают относиться к вам как к специалисту.
4. Прокачиваете внутреннюю экспертность – набираетесь знаний и опыта в консалтинге.
5. Полученные знания и опыт, позволяют Вам зарабатывать деньги сразу после тренинга

Записаться в ближайший поток тренинга можно здесь:

<http://bizkon.org/consulting1steps/>

P.S. для читателей книги, пришедших по данной ссылке действует специальная супер цена, пройти тренинг вы можете почти бесплатно, по символической цене

12. Приложение

Простая схема быстрого нахождения клиентов в консалтинге за 5 дней

День 1	Обходим 50 компаний в крупном торговом центре + посылаем фрилансеров обойти еще 2-3 ТЦ разнести приглашение на семинар/предложения аудита
День 2	Берем желтые страницы Находим 50 объявлений с типовыми ошибками Шлем обратную связь компаниям На следующий день обзваниваем предлагаем встретиться обсудить подробнее
День 3	Находим 10 тренинговых компаний в вашем регионе Звоним, договариваемся о встрече Встречаемся, обговариваем совместное проведение вашего платного семинара
День 4	Обзваниваем 10 местных СМИ, договариваемся о встрече с руководителями рекламных отделов Встречаемся, договариваемся о семинаре для их рекламодателей - "я помогу вам продать больше рекламы"
День 5	Обходим 10 ресторанов/кафе (не сетевых), в каждом просим поговорить с администратором Говорим, что занимаемся увеличением продаж в ресторанах, есть предложения по тому, как поднять продажи в вашем ресторане, хотели бы обсудить их с директором На встрече с директором выкладываем список предложений и закрываем на консалтинг

Партнеры для семинара

Список потенциальных партнеров для сбора участников на семинар

1. IT-компании
2. Администрация города / района / региона
3. Банки
4. Банки с программой поддержки малого бизнеса, например, Сбербанк
5. Биглион и др. купонаторы
6. Бизнес инкубаторы
7. Бизнес-справочник
8. Бизнес-школы
9. ВУЗы - база выпускников. В некоторых ВУЗах знают практически обо всех, кто открыл свое дело после окончания...
10. Газеты и журналы, местные СМИ
11. Доставка воды для организаций
12. Дубль-Гис <http://2gis.ru/>
13. Желтые страницы
14. Институты повышения квалификации
15. Клининговые компании
16. Компании, которые проводят мастер-классы для своих клиентов
17. Компании, обслуживающие бизнесы в плане оргтехники, канцтоваров, обедов, а также предоставляющие услуги бизнесу по сдаче отчетности через интернет
18. Курьерские службы
19. Пенсионные фонды
20. Общественные организации, поддерживающие малый и средний бизнес
21. Оптовые компании (их клиенты)
22. Организаторы выставок
23. Организации из сферы общественного питания, которые предлагают бизнес-ланчи и предоставляют бизнесам помещение под корпоративы
24. Полиграфические компании, типографии
25. Ассоциации предпринимателей
26. Региональные телефонные компании
27. Рекламные агентства
28. Стат. управления (статистическая отчетность)
29. Страховые компании
30. Студенты - раздача листовок, флайеров по ТЦ, бизнес-центрам
31. Телефонная справочная служба
32. Торгово-промышленная палата
33. Торговые центры
34. Тренинговые компании.
35. Учебные центры.
36. Фонды поддержки малого бизнеса при министерствах

Коммерческое предложение по базовому аудиту

Уважаемые коллеги!

- Как часто Вы ломали голову, что идет не так в Вашем бизнесе?
- Что необходимо изменить сейчас?
- Какой нужно сделать следующий шаг?
- Как резко увеличить продажи?

Для ответа на эти и многие другие вопросы закажите нашу бесплатную услугу «Базовый аудит и первичная консультация по увеличению продаж»

Базовый аудит

Базовый аудит системы продаж — это то, с чего мы рекомендуем начать вне зависимости от дальнейшего формата взаимодействия. Мы в течение 40 минут проводим аудит маркетинга и продаж Вашей компании. Приезжаем к вам и анализируем следующие показатели Вашего бизнеса:

1. Как Вы привлекаете клиентов сейчас и как вы можете привлечь их еще больше;
2. Как Вы из потенциальных клиентов конвертируете в реальных сейчас, и как вы можете это делать лучше;
3. Мы строим воронку продаж для Вашего бизнеса;
4. Анализируем Вашу систему отчетности, все ли ключевые показатели бизнеса сейчас учитываются;
5. Насколько эффективна Ваша система интернет продаж;
6. Производим оценку системы мотивации руководящего, продающего и вспомогательного персонала;
7. Производим оценку эффективности структуры компании и ее бизнес процессов;

Базовый аудит включает в себя:

- Анализ существующих каналов продаж
- Анализ работы отдела продаж
- Анализ телефонных продаж
- Анализ торгового зала
- Анализ процесса ценообразования в Вашей компании
- Обработка статистики продаж
- Анализ ассортимента
- Анализ клиентов компании
- Собеседование сотрудников
- Анализ бизнес -процессов компании
- Анализ рекламных материалов
- Анализ процесса составления прогноза продаж
- Оценка потенциала корпоративных продаж
- Анализ организационной структуры
- Оценка системы активных продаж
- Опрос клиентов
- Анализ работы интернет продаж

По результатам базового аудита – мы даем 5 практических рекомендаций по увеличению продаж.

Для заказа бесплатной услуги

«Базовый аудит и первичная консультация по увеличению продаж» позвоните по телефонам:

Письмо приглашение на консультацию

Это приглашение, которое можно отправлять в компании, где запросят формальное письмо, у Секретаря спрашиваем на чье имя можно отправить, если сообщают Имя директора. тогда в обращение вставляем: Добрый день, Сергей Петрович!

Отправляем именно так, не прикрепляя, а в самом письме.

После отправления через 2 дня перезваниваем

Добрый день! Меня зовут.....,

я руководитель консалтинговой компании «..... »

В ноябре мы проводим бесплатные консультации по увеличению продаж и прибыли в бизнесе и хотели бы пригласить Вас.

На консультации мы проведем экспресс- аудит эффективности маркетинга и системы продаж вашей компании, в результате которого Вы узнаете:

1. о самых слабых звеньях в Вашей системе продаж;
2. выявите возможности для быстрого увеличения прибыли;
3. составите план развития системы продаж и маркетинга Вашего бизнеса на ближайшие месяцы;

Во время встречи мы разберем основные особенности конкретно Вашей компании, найдем слабые места и разработаем шаги для быстрого увеличения прибыли.

Мы используем только практический опыт, поэтому я абсолютно уверена, что проведя аудит, и внедрив в Вашем бизнесе полученные советы и рекомендации, Вы очень быстро добьетесь положительных изменений, заработаете дополнительные деньги, и разрешите массу текущих проблем.

Консультация бесплатная, и ни к чему Вас не обязывает, но если вы заинтересуетесь и увидите практическую пользу от нашего сотрудничества, мы сможем предоставить вам платные услуги в виде ежемесячного консалтинга или платных разовых консультаций.

То, что услуга бесплатная, совсем не значит, что она не несет практической ценности.

Встреча занимает примерно час. Мы выезжаем к вам в офис. Встречи проводятся только по предварительной записи.

Это приглашение не для всех, а только для выборочных компаний и скоро действие бесплатной услуги закончится.

Все, что Вам нужно- просто отправить ответ на это письмо с пометкой «Запись на консультацию» и мы Вам перезвоним. Или записаться по телефону +7 xxxxxxxxx

Неразглашение конфиденциальной информации мы гарантируем

С уважением,

Эксперт по увеличению продаж

Руководитель компании ***

Вопросы и шаги для проведения диагностики бизнеса

Блок «Компания»

1. Прорисовать орг. структуру бизнеса
2. Прописать функционал руководителя (какие функции в компании замкнуты на руководителя, для этого можно совместно проанализировать часто выполняемые действия руководителя).
3. Выявить наиболее частые отвлечения.
4. Стратегические цели и задачи: прописаны или нет.
5. Какое планирование производится в компании?
6. Уровень формализации в компании? Прописаны положение о компании, положения о подразделениях, функционал отдельных сотрудников.
7. Взаимодействия между сотрудниками и отделами. Напрямую в рамках функционала или через руководителя.
8. Исполнительская дисциплина в компании: низкая, средняя, высокая.
9. Проведение планерок и совещаний (периодичность и регулярность)
10. Рост компании за последние 2-3 года.

Блок «Маркетинг и реклама»

1. Как приходят новые клиенты в бизнес.
2. Какие рекламные мероприятия производятся.
3. Как производятся замеры эффективности?
4. Кто осуществляет функцию подготовки рекламных сообщений и подбора каналов рекламы.
5. Планирование рекламных мероприятий. С какой периодичностью производятся рекламные мероприятия? На какой срок составлен маркетинг-план.
6. Производится ли сбор и анализ информации о рынке, клиентах, конкурентах. Кто это делает?
7. Какие замеры входящего потока производятся, с какой периодичностью.
8. Какие каналы для рекламы использовались? С какой эффективностью? Какая длительность?
9. Целевая аудитория, четко определена или нет?
10. Клиентская база сегментирована?
11. Анализ продукта или услуги. Как часто дополняется ассортиментная матрица. Как анализируются данные по ассортименту. Включение новых позиций, исключение не ходовых.
12. Какие программы лояльности существуют в компании? Какие программы тестировались?
13. Как производится стимулирование клиентов на повторные покупки?
14. Как ведется клиентская база?
15. Где физически она хранится?
16. Как осуществляются коммуникации с клиентской базой? С какой

- периодичностью?
17. Определен период покупок в бизнесе?
 18. Какая система ценообразования используется? Как формируются цены?
 19. Для розницы. Составлена ли карта торговой территории?
 20. Для B2B. На какую территорию вы продаете? Региональный рынок или федеральный. С чем связано ограничение по территории?
 21. Какая маржинальность бизнеса?

Блок «Продажи»

1. Используется ли сбор контактов на всех точках взаимодействия с клиентами. Какие точки взаимодействия?
2. Прописаны ли скрипты и регламенты для торгового персонала?
3. Производятся ли обучения персонала?
4. Какая контролируется деятельность персонала? Происходит заполнение форм отчетности + используются контрольные показатели? Оценка происходит только по конечным цифрам объема продаж?
5. Для розницы. Используется ли показатель коэффициент закрытия?
6. Производится ли целенаправленная работа по повышению этого показателя? Производился ли сбор данных среди не купивших покупателей, почему? Каким образом производился сбор данных?

Для розницы

7. Как происходит процесс продажи?
8. Какие обязанности продавцов существуют по ведению клиента в торговом зале?
9. Насколько продавцы придерживаются требований по ведению клиента в торговом зале?
10. Как идет предложение товара?
11. Есть прописанные правила о предложении более дорогого товара? О предложении сопутствующего товара? Насколько широк диапазон предложения сопутствующего товара?

Для B2B

12. Как отслеживается коэффициент закрытия?
13. Как производится работа по его увеличению?
14. С каких этапов продажи наибольший отток клиентов?
15. Предоставляют ли менеджеры прогноз продаж?
16. Как производится контроль осуществления сделок исходя из ранее составленного прогноза?
17. Наиболее часто встречаемые отказы. Цены, отсутствие нужного вида товара или услуги, сроки поставок, сервисные возможности компании, условия рассрочки?
18. Произведен ли расчет требуемого количества менеджеров для компании.

Персонал

19. Отдел продаж полностью укомплектован или нет?
20. Текучка среди менеджеров. Средний срок работы менеджеров в компании?
21. Структура отдела продаж. Функции начальника отдела продаж.
22. Как построена система найма торгового персонала в компании?
23. Система адаптации новых сотрудников в компании.
24. Как производится оценка работы торгового персонала? Аттестация персонала? С какой периодичностью. Какие действия следуют за оценкой.
25. Производится ли получение обратной связи об удовлетворенности клиента покупкой?
26. Производится ли замеры среднего чека. Как строиться работа по его увеличению (работа с торговым персоналом, включение в ассортиментную матрицу доп. видов товара).
27. Как выставляются планы по продажам (личный план по продажам, в целом по компании). Какие данные для этого используются? Как идет их соблюдение? Корректировка действий по невыполнению.
28. Какая система мотивации торгового персонала существует? Материальная и нематериальная.

Для проведения диагностики обычно достаточно использовать метод интервьюирования и естественного развития беседы. Также для сбора необходимых фактов может быть использовано наблюдение за работой торгового персонала, присутствие на совещаниях и планерках, анализ существующих приказов, распоряжений, должностных инструкций и других документов организации. Цель всего комплекса мероприятий — сбор достаточных данных перед началом проекта и определение всей полноты действий в консалтинге.

После сбора данных производится заполнение и предоставление клиенту отчета по выявленным проблемам. Программа консалтинга после проведения диагностики может быть скорректирована.

Тест для оценки состояния системы продаж

Данный несложный тест позволит вам оценить состояние системы продаж в вашем бизнесе. Вопросы и варианты ответов выстроены таким образом, чтобы максимально облегчить вам поиск проблемных узлов.

Правила просты. За каждый ответ «а» поставьте себе 1 балл, «b» — 2, «с» — 3, «d» — 4 балла.

1. Существует ли в вашей компании система сбора контактов потенциальных клиентов?

- a. Нет, специально контакты мы не собираем;
- b. Иногда просим заполнить какую-нибудь анкету;
- c. Сбор контактов ведем, однако используем для этого всего один метод (только анкета в офисе или только форма на сайте и т. д.);
- d. Сбор контактов потенциальных клиентов ведется различными способами. Работает система стимулирования (бонусы, скидки, специальные акции) для тех, кто оставил свои контакты.

2. Работа с рекомендациями

- a. Никогда не запрашиваем рекомендаций и никак не используем этот способ поиска новых клиентов;
- b. Иногда интересуемся, не хочет ли клиент порекомендовать нашу компанию кому-либо из своих знакомых;
- c. Применяется стандартная форма запроса рекомендаций, но она практически не приносит результата;
- d. Наша компания использует различные методы для того, чтобы действующие клиенты рекомендовали нас своим знакомым. Кроме того, практикуется система мотивации для потенциальных клиентов, которые приходят по рекомендации (специальные скидки, подарки и т. д.).

3. Система генерации потенциальных клиентов

- a. Клиенты появляются случайно;
- b. Мы даем рекламу, по которой приходят клиенты, но она не слишком эффективна;
- c. Есть один-два хорошо работающих метода, которые приносят основную массу новых клиентов;
- d. Существует налаженная система генерации потенциальных клиентов различными способами.

4. Работа с потенциальными клиентами

- a. С потенциальными клиентами не ведем никакой специальной работы. В основном предполагается, что они будут покупать всё сами;
- b. Потенциальным клиентам, как только они поступают в нашу клиентскую базу, сразу высылаем одно-два предложения приобрести что-либо из наших продуктов (услуг);
- c. Регулярно отправляем анонсы и обзоры новых продуктов и услуг нашей компании потенциальным клиентам;
- d. В компании выстроена четкая система конвертации потенциальных клиентов в реальных. Существует гибкая система стимулирования первой покупки.

5. Сколько раз вы «касаетесь» потенциальных клиентов?

- a. Сами ничего не предлагаем. Если захотят, то купят;
- b. Высылаем предложение один-два раза. Если клиент не совершил покупку, больше его не беспокоим;
- c. В первое время регулярно «касаемся» клиента своими предложениями;
- d. В компании выстроена четкая система регулярных «касаний» потенциальных клиентов не менее раза в неделю различными способами (e-mail, телефон, факс, почта).

6. Как вы осуществляете продажу клиенту?

- a. Что он запросил, то и продаем;
- b. Иногда предлагаем что-то «в довесок»;
- c. В ассортименте есть стандартные дополнительные товары, которые мы регулярно советуем приобрести;
- d. У нас выстроена система «cross-sell» («до-продаж»). Каждому клиенту, совершившему покупку, всегда предлагаем сразу купить что-то еще. Существует ряд схем, в рамках которых клиенту рекомендуется «в довесок» цепочка наших продуктов и услуг.

7. Замер ключевых показателей вашего бизнеса

- a. Абсолютно не представляем, каковы наши ключевые показатели;
- b. Примерно догадываемся, но специально ничего не измеряем;
- c. Некоторые индикаторы отслеживаем, но не постоянно;
- d. Регулярно измеряем все ключевые индикаторы.

8. Что происходит, когда потенциальный клиент звонит в компанию?

- a. Первая стадия — общий колл-центр со стандартным меню;
- b. С клиентом общается секретарь, способный ответить на самые распространенные вопросы;

- c. Клиенту отвечает секретарь, он переключает звонящего на отдел продаж;
- d. У отдела продаж свой отдельный номер телефона, на который поступают звонки потенциальных клиентов.

9. Работа с клиентом после покупки

- a. После покупки «забываем» о клиенте;
- b. Эпизодически проводим некоторые акции, в рамках которых совершившие покупку клиенты получают бонусы;
- c. Иногда связываемся с ключевыми клиентами, уточняем, как у них идут дела;
- d. В компании выстроена четкая система работы с клиентами после покупки. Регулярно связываемся с ними, стараемся поддерживать обратную связь, получать отзывы о наших продуктах и услугах. Делаем специальные подарки клиентам.

10. Основной объем продаж приходится на...

- a. Новых клиентов;
- b. Большая часть — на новых клиентов, меньшая — на постоянных;
- c. Большая часть — на постоянных, меньшая — на новых;
- d. На постоянных клиентов.

Пожалуйста, подсчитайте получившееся в итоге количество баллов и сопоставьте их с нашими комментариями на следующей странице.

Состояние системы продаж

10–15 баллов. Полный хаос

К сожалению, система продаж в вашем бизнесе на текущий момент весьма хаотична. Скорее всего, клиенты приходят к вам случайно, а продажи осуществляются в основном благодаря мастерству человека, который отвечает за это направление.

Ваш бизнес крайне нестабилен и подвержен серьезным провалам, если один-два ключевых клиента вдруг решат уйти (либо вы сами отдохнуть). Необходимо срочно внедрять хотя бы базовые принципы систематизации продаж.

15–25 баллов. Пациент скорее жив, чем мертв

Вы пытаетесь внедрять некоторые технологии увеличения продаж в своем бизнесе, и, вероятно, это приносит определенные результаты. Однако системы, которые вы применяете, еще очень слабо структурированы и регламентированы, что вносит серьезную долю нестабильности в продажи.

Вам стоит больше времени и ресурсов выделить на проработку систем увеличения продаж и привлечения клиентов. Если выстроить такие системы тщательнее, ваш бизнес

способен принести значительно больше денег.

25–35 баллов. Стабильность — признак мастерства

Похоже, вы уже используете технологии грамотной работы с клиентами. И они приносят свои плоды. Бизнес достаточно стабилен и генерирует регулярный доход. Однако, несомненно, у вас есть желание увеличить его результативность.

Этого можно добиться, досконально прорабатывая «мелочи» в системе продаж. Основные процессы, скорее всего, уже налажены, но многих деталей пока не хватает. Уделите внимание «шлифовке», и — продажи начнут ощутимо расти.

35–40 баллов. Вы — чемпион!

Поздравляем! Вы применяете большую часть технологий, которые не использует 95% ваших конкурентов. Уверены, у вас уже очень стабильный и успешный бизнес даже в условиях кризиса. Без лишней скромности можем назвать вас чемпионом!

Единственное, что хотелось бы порекомендовать, — не останавливайтесь на достигнутом. Продолжайте экспериментировать, внедряйте новые технологии увеличения продаж и привлечения клиентов.

Стандартная программа консалтинга розничного бизнеса

1 неделя	Комплексный аудит. Кадровый аудит. Внедрение замеров показателей. Заполнение карты торговой территории. Кадровый аудит. Изучение спроса по ассортименту. Внедрение системы сбора контактов.
2 неделя	Согласование программы с клиентом. Разработка и внедрение регламента по продаже сопутствующих товаров. Внедрение скрипта «Вход в контакт». Разработка рекламных сообщений для акций. Подбор каналов. Оформление ценников. Работа с выкладкой. Выделение и оформление групп товара. Работа с витринами. Тестирование цен. Проработка ассортиментной матрицы. Формирование книги продавца. Разработка и ввод инструкции по работе с базой данных клиента. Магнит сверху (технология, формирование предложения и запуск). Мероприятия по управлению изменениями в компании. Формирование и внедрение мерчендайзингового плана.
3 неделя	Запуск акции. Ввод купонов на повторную покупку. Привлечение партнеров. Запуск рекомендаций. Внедрение технологии найма персонала. Работа по ключевым показателям для замера эффективности ранее произведенных действий. Разработка системы мотивации. Формирование и запуск продаж комплектов. Формирование системы контроля персонала. Контроль по чек-листу. Мероприятия по управлению изменениями в компании. Формирование и внедрение мерчендайзингового плана.
4 неделя	Конкурс торгового персонала. Разработка программы адаптации для новичков. Ввод стандарта продажи более дорогого товара. Формирование программы лояльности. Опрос клиентов с выявлением желаемых привилегий по программе лояльности. Звонок клиенту после продажи (выявление удовлетворенности после покупки и напоминание про купон). Запуск акции у партнеров. Контроль знаний персонала по внедренным регламентам. Контроль результатов по ключевым показателям и чек-листу.
5 неделя	Проработка хвостов. Контроль результатов по ключевым показателям и чек-листу. Анализ и корректировка реализации изменений. Внедрение мерчендайзингового плана.
6 неделя	Разработка и запуск системы работы с клиентской базой. Тренинг по продукту. Ввод стандарта обслуживания в торговом зале. Создание маркетинг-плана на ближайшие 2 месяца. Формирование материальных и нематериальных привилегий клиента для программы лояльности. Тестирование среди клиентов. Скрипт эффективного закрытия на

	продажу. Запуск конкурса среди продавцов. Планерки и совещания. Контроль результатов по ключевым показателям и чек-листу. Корректировка результатов изменений.
7 неделя	Проработка дальнейшего увеличения среднего чека. Подбор партнеров и формирование пакета программы лояльности. Работа с ценниками. Проработка увеличения прибыли с каждого квадратного метра в магазине. Мини-тренинг продаж для торгового персонала. Запуск акций. Увеличиваем конверсию. Контроль результатов по ключевым показателям и чек-листу.
8 неделя	Проработка хвостов. Как выявить результат от проведенных мероприятий? Как довести до окончательного внедрения. Контроль результатов по ключевым показателям и чек-листу.
9 неделя	Проработка хвостов. Как выявить результат от проведенных мероприятий? Как довести до окончательного внедрения.
10 неделя	Запуск программы лояльности. Скрипты для персонала по продвижению среди клиентов.
11 неделя	Мероприятия по закреплению результатов
12 неделя	Мероприятия по закреплению результатов
13 неделя	Мероприятия по закреплению результатов

Быстрые деньги в бизнесе

Как получить больше денег от вашего бизнеса
в короткие сроки без дополнительных вложений

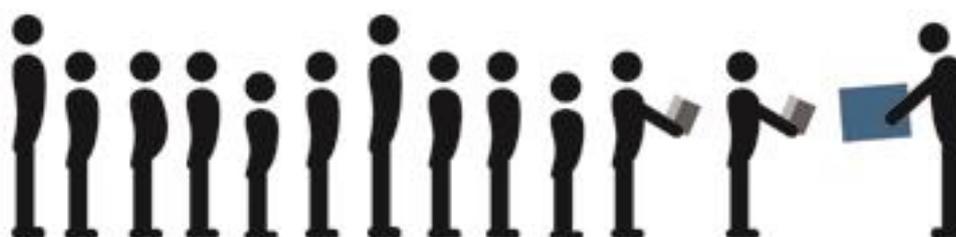
Василий Иванов

Бизнес-консультант

моб.: +7 (495) 111 11 11

name@mail.ru

www.site.ru



Проведите базовый аудит системы продаж
совершенно бесплатно!

Аудит позволит вам:

1. Найти самые слабые звенья в системе продаж
2. Выявить возможности для быстрого увеличения прибыли
3. Составить план развития системы продаж и маркетинга в вашем бизнесе на ближайшие месяцы

Чтобы провести аудит, просто свяжитесь со мной - +7 (495) - 111-11-11



Перечень документов передаваемых клиенту в консалтинговом проекте

B2B

Наименование документа

- 1 Стандарт продаж «Анкета выявления потребности клиента»
- 2 Скрипт первого холодного телефонного звонка
- 3 Стандарт ведения клиентской базы
- 4 Стандарт прохождения заявки по этапам
- 5 Стандарт обслуживания клиента
- 6 Стандарт продаж в торговом зале
- 7 Стандарт взаимодействия коммерческого отдела с остальными службами
- 8 Шаблон контроля и отчетности «Рабочий журнал МОП»
- 9 Шаблон контроля и отчетности «Журнал по дожиманию сделок»
- 10 Шаблон контроля и отчетности «Журнал звонков и встреч»
- 11 Шаблон контроля и отчетности «Отчет о результатах»
- 12 Инструкция по построению системы контроля и отчетности в компании
- 13 Набор шаблонов для начальника отдела продаж (5 документов)
- 14 Стандарт по воронке продаж компании (этапы продаж с действиями МОП)
- 15 Стандарт работы начальника отдела продаж
- 16 Инструкция по составлению коммерческого предложения
- 17 Инструкция по формированию и оформлению прайс-листа
- 18 Отчет об аудите сайта + рекомендации
- 19 Журнал регистрации заявок
- 20 Набор документов для формирования взаимодействия отделов (обычно до 5 штук)
- 21 Анализ и сегментация потенциальных клиентов
- 22 Книга продаж компании
- 23 Маркетинговый инструмент «Кейс-стади» (является сильным маркетинговым инструментом для работы с клиентами, не входит в стандартный пакет)
- 24 Маркетинг - план на шесть месяцев
- 25 Стандарт работы маркетолога
- 26 Регламент адаптации новых сотрудников коммерческих служб
- 27 Отчет по комплексному аудиту
- 28 Стандарт «Система мотивации»
- 29 Шаблон «Карта клиента»
- 30 Карта аттестации сотрудников коммерческой службы
- 31 Программа развития отдела продаж
- 32 Шаблон объявления о найме менеджера по продажам
- 33 Шаблон объявления о найме маркетолога
- 34 Анкета для конкурса «Маркетолог»
- 35 Анкета для конкурса «Менеджер по продажам»
- 36 Список ресурсов для размещения объявления о найме сотрудников коммерческих служб

- 37 Перечень вопросов для собеседования с соискателями
- 38 Регламент проведения конкурса по найму сотрудников коммерческих служб
- 39 Шаблон «Регистрация соискателей на конкурс»
- 40 Отчет о проведенной встрече (формируется после проведения сессии у клиента, позволяет отслеживать развитие консалтингового проекта, после выхода клиента из проекта позволяет самостоятельно заново воспроизвести действия по построению системы продаж)
- 41 Отчет о стратегической сессии (производится в начале проекта, позволяет устранить дальнейшее сопротивление сотрудников компании)
- 42 Шаблон «Форма контроля эффективности рекламы и маркетинговых мероприятий»
- 43 Технология формирования системы материальной мотивации МОП

Перечень документов, передаваемых клиенту в консалтинговом проекте

розница

- 1 Стандарт продаж «Анкета выявления потребности клиента»
- 2 Скрипт первого входа в контакт
- 3 Стандарт ведения клиентской базы
- 4 Планограмма размещения материалов внутреннего маркетинга в торговом зале
- 5 Стандарт обслуживания клиента в торговом зале
- 6 Ассортиментный портфель
- 7 Схема выкладки
- 8 Стандарт оформления ценников
- 9 Маркетинговый план
- 10 Скрипт для допродаж
- 11 Анкета сбора контактов
- 12 Карта торговой территории
- 13 Скрипт для сбора контактов
- 14 Регламент должности продавец-консультант торгового зала
- 15 Регламент должности управляющий розничным магазином
- 16 Календарный план внутреннего обучения продавцов
- 17 Шаблон приказа о заработной плате
- 18 Календарный план по нематериальной мотивации торгового персонала и руководителей розничных магазинов
- 19 Шаблон контроля и отчетности «Отчет за день»
- 20 Шаблон контроля и отчетности «Замер входящего потока»
- 21 Шаблон объявления о вакансии продавца-консультанта торгового зала
- 22 Перечень ресурсов для размещения объявления о вакансии
- 23 Скрипт для ответа по телефону по сбору резюме
- 24 Шаблон регистрации резюме
- 25 Скрипт приглашения на конкурс
- 26 Инструкция по проведению конкурса
- 27 Шаблон анкеты для конкурса продавца-консультанта
- 28 Стандарт проведения собеседования
- 29 Инструкция по периоду адаптации
- 30 Отчет консультанта по комплексному аудиту
- 31 Отчет консультанта по кадровому аудиту
- 32 Отчет консультанта по проведенной встрече
- 33 Анкета выявления предпочтений для формирования программы лояльности
- 34 Инструкция по тестовому запуску программы лояльности
- 35 Анкета по формированию программы лояльности
- 36 Инструкция по запуску программы лояльности
- 37 Программа лояльности
- 38 Скрипт продавца-консультанта по программе лояльности

- 39 Карта роста сотрудников
- 40 Мерчендайзинговый план
- 41 Инструкция по проведению аттестации персонала

Предложение по корпоративному тренингу по увеличению продаж в BtoB

Формат: тренинг (теоритическая часть, обсуждение, тренировка)

Время работы: 6-8 часов

Составляющие тренинга:

1. Конкурирование в B2B – цена, единственный фактор?
2. Три основных метода конкуренции в B2B
3. Альтернативный вариант конкуренции, которые НЕ использует 9 из 10 Ваших конкурентов
4. Выявляем ценности – что Вы можете дать своим клиентам? И за что из этого они действительно готовы платить
5. Как грамотно преподнести преимущества работы с Вами для Ваших клиентов?
6. Демонстрация и документальное подтверждение повышенной ценности
7. Ключевое уравнение ценности
8. Знание клиентов о ценности Ваших продуктов и услуг
9. 3 вида предложений, которые Вы можете сделать своим клиентам в B2B
10. Как выявить наиболее ценные преимущества вашего предложения для клиента
11. Составление списка элементов ценности вашего предложения
12. Сравнение с ближайшими конкурентами
13. Какие изменения можно внести, чтобы увеличить ценность Вашего предложения в глазах клиентов
14. Позвольте клиенту быстро оценить эффект от Вашего предложения. Калькуляторы ценности.
15. Уравнения ценности для Ваших клиентов
16. Демонстрация и документальное подтверждение дополнительной ценности для клиента
17. Подготовка целевых коммерческих предложений
18. Базовые решения и дополнительные опции
19. Ценность и стоимость дополнительных опций
20. Как увеличить гибкость вашего коммерческого предложения
21. С чего начать переработку текущего списка услуг/товаров
22. Как стимулировать Ваших менеджеров по B2B продажам продавать более эффективно
23. Демонстрация повышенной ценности в маркетинговых материалах
24. Какие выгодные варианты Вашего вознаграждения Вы можете предложить клиенту
25. Отдел продаж
26. Конвейер продаж

Гонорар тренера: 70000 руб. + оплата проезда и проживания (номер не ниже уровня “Стандарт”).

Типовой договор на оказание консалтинговых услуг

ДОГОВОР № 25.06.2015

на оказание консультационных услуг

г. Москва

25.06.2015

Индивидуальный предприниматель Иванов Иван Иванович, именуемый в дальнейшем **Консультант**, в лице Иванова Ивана Ивановича, действующего на основании Свидетельства о регистрации 77№1111111111, с одной стороны, и

Общество с ограниченной ответственностью «Компания клиента», именуемое в дальнейшем **Клиент**, в лице Генерального директора Петрова Петра Петровича, действующего на основании Устава с другой стороны, заключили следующий договор.

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. **Консультант**, начиная с **1.07.2015**, принимает на себя обязанность по оказанию комплекса информационных и консультационных услуг, связанных с построением системы продаж на предприятии **Клиента**, в соответствии с его требованиями и пожеланиями, что включает в себя:

1. Аналитическую разработку максимально эффективной с точки зрения *Консультанта* модели развития системы продаж *Клиента* исходя из опыта, знаний и прочей информации, имеющейся в распоряжении *Консультанта*.
2. Составление подробного плана реализации данной модели
3. Всестороннюю помощь *Клиенту* в реализации данной модели на практике в период сотрудничества в рамках данного договора.

1.2. Услуги *Консультанта* могут иметь следующие формы:

- устные консультации лично и по телефону;
- письменные консультации (письменные отчеты, разработанные таблицы, электронные модели и другие носители информации);
- личное осуществление встреч и переговоров, направленных на достижение целей *Клиента* (при нормальном ходе работ планируется 3-4 встречи в месяц).

1.3. *Клиент* объясняет *Консультанту* содержание своих целей, задач и проблем и отвечает на все вопросы *Консультанта*, признавая, что любые вопросы задаются *Консультантом* исключительно в целях достижения целей *Клиента*.

2. ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

2.1. Обязанности Консультанта:

2.1.1. Обеспечить предоставление максимально эффективных с точки зрения *Консультанта* рекомендаций, которые необходимо осуществлять *Клиенту* для достижения поставленных им целей и задач.

2.1.2. Своевременно задавать *Клиенту* вопросы и запрашивать имеющуюся у *Клиента* информацию, могущую иметь как прямое, так и косвенное отношение к решаемым вопросам.

2.1.3. Прикладывать максимальные усилия для увеличения потенциальной прибыли и продаж *Клиента* путем разъяснения *Клиенту* комплекса мер, которые *Клиент* должен предпринять.

2.1.4. Своевременно предупреждать *Клиента* о возможных проблемах, обнаруженных *Консультантом*, и предлагать пути их предупреждения в случае их наличия на данный момент, известности их *Консультанту* и их достаточной предполагаемой эффективности.

2.1.5. В случае объективных причин, затрудняющих или исключающих возможность своевременного оказания услуг *Консультант* обязан своевременно предупредить об этом *Клиента*, оставляя за собой право оставить таковые причины без объяснения.

2.2. Обязанности Клиента:

2.2.1. Предоставлять своевременно и в полном объеме, а также в требуемом виде всю без исключения информацию, затребованную *Консультантом*.

2.2.2. В случае отхода ситуации от заложенного сценария немедленно сообщать об этом консультанту.

2.2.3. Ввиду постоянного присутствия вероятностного фактора, связанного с рисками, присущими коммерческому предприятию, осуществлять все действия, направленные на реализацию настоящего договора, на свой страх и риск исключительно под полную свою ответственность за возможные последствия как негативного, так и позитивного характера.

2.2.4. Оплачивать своевременно и в полном объеме обязательные платежи по настоящему договору.

3. ПРАВА СТОРОН

3.1. Права Консультанта:

3.1.1. Определять необходимость или отсутствие необходимости проведения тех или иных действий *Клиента*.

3.1.2. По согласованию с *Клиентом* определять график проведения любых действий, касающихся настоящего договора.

3.1.3. Не реагировать на любые действия *Клиента*, которые, по мнению *Консультанта* не продиктованы соображениями целесообразности в рамках данного проекта и вне его.

3.1.4. Не выполнять работу на любом этапе (в т.ч. и не начинать ее с самого начала) без ее оплаты, доплаты за предыдущие работы или оплаты регулярных платежей.

3.1.5. Привлекать по согласованию с *Клиентом* третьих лиц для выполнения каких-либо работ по реализации настоящего договора.

3.1.6. Заключать параллельно неограниченное количество аналогичных договоров и самостоятельно определять приоритет выполнения работ по каждому из *Клиентов*, если это не влияет на качество работы по данному договору.

3.1.7. За *Консультантом* остаются полные эксклюзивные права на дальнейшее использование интеллектуальных разработок, идей и прочих нематериальных продуктов и интеллектуальной собственности, связанных с выполнением данного договора.

3.1.8. В одностороннем порядке расторгнуть настоящий договор без объяснения причин вне зависимости от стадии проведения работ с возвращением всех авансовых платежей.

3.2. Права Клиента:

3.2.1. В любое рабочее время (понедельник-пятница 10.00-19.00 по Московскому времени) в течение срока действия договора обратиться за помощью к *Консультанту* посредством:

- email – если вопрос не срочного характера
- телефонного звонка – если вопрос носит срочный характер

3.2.2. В любое время отказаться от услуг *Консультанта* без объяснения причин, уведомив его об этом письменно не ранее, чем за 2 недели о прекращении действия договора на основании данного пункта.

4. ОПЛАТА РАБОТ

4.1. Оплата услуг консультанта осуществляется двумя частями:

4.1.1 **Ежемесячная авансовая выплата** в размере **47 000 рублей** (сорок семь тысяч рублей), осуществляется в начале каждого календарного месяца, **начиная с июля 2015 года** и до окончания сотрудничества сторон в рамках данного договора, в течение первых 5 рабочих дней месяца, по результатам работ за месяц составляется акт принятых работ.

4.1.2 **Дополнительное ежеквартальное** вознаграждение по результатам работы:

4.1.2.1 10% от разницы между полученной за квартал чистой прибыли компании и среднеквартальной за последний год (начиная с предыдущего квартала включительно).

Пример: за 2 квартал 2015 по результатам работы предприятие *Клиента* получило прибыль 2 800 000 рублей. Среднеквартальная чистая прибыль компании за последний год (среднее за 2,3,4 квартал 2009 и 1-й квартал 2015) составляла 2 100 000 рублей.

Разница 700 000 рублей. Вознаграждение консультанта – 10% = 70 000 рублей

4.1.2.2 В случае если сотрудничество *Клиента* и *Консультанта* по данному договору продлилось **более 6 месяцев**, после окончания работ вознаграждение консультанту выплачивается дополнительно по результатам следующего квартала, после окончания работ.

Пример: сотрудничество *Клиента* и *Консультанта* длилось 1 год и закончилось в середине 1-го квартала. В этом случае вознаграждение *Консультанту* должно быть выплачено также и по результатам 2-го квартала.

4.1.2.3 Данные выплаты осуществляются в течение 1-го календарного месяца после окончания очередного квартала. Выплаты по окончании 4-го квартала каждого года могут осуществляться в более длительный срок по взаимному согласованию сторон.

4.1.2.4 В случае если разница между полученной за квартал чистой прибыли компании и среднеквартальной за последний год оказывается отрицательной, дополнительное вознаграждение *Консультанту* не выплачивается..

4.1.2.5 Точное определение суммы чистой прибыли предприятия *Клиента* по результатам каждого квартала, определяется на основании официальной бухгалтерской документации *Клиента*.

4.1.2.6 *Клиент* обязуется раскрывать указанные данные для *Консультанта*, и предоставлять подтверждающие эти данные документы.

4.1.2.7 При этом *Консультант* вправе запросить независимый аудит для подтверждения необходимых данных о чистой прибыли клиента.

4.1.2.8 В случае расхождения сумм, объявленных клиентом и сумм, указанных аудитором, более чем на **0,5%**, с клиента взимается штраф в размере **0,5%** от чистой прибыли за период по данным аудитора.

4.3. В случае, если на момент выплаты вознаграждения *Консультанта*, *Клиент* не в полной мере удовлетворен рекомендациями или действиями *Консультанта* в рамках обязанностей по данному договору, то **Клиент вправе снизить дополнительное ежеквартальное вознаграждение Консультанта по своему усмотрению**, вплоть до полного отказа от выплат. При этом требование возврата *Консультантом* уже полученных ранее средств не допускается.

4.4. Моментом оплаты считается день, в который средства поступили на указанный в выставленном счете расчетный счет *Консультанта*.

4.5. В случае отказа *Клиента* осуществить выплаты в указанные сроки, все обязательства *Консультанта* по данному договору теряют силу. Дальнейшее взаимодействие с *Клиентом* в случае возобновления платежей, остается на усмотрение *Консультанта*.

5. ОКОНЧАНИЕ ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА

5.1. Договор действует с **1 июля 2015 года** вплоть до полного исполнения Сторонами взаимных обязательств по нему. Документально этот факт оформляется актом завершения работ и соглашением об отсутствии взаимных претензий.

5.3. Договор может быть расторгнут любой из сторон в одностороннем порядке:

5.3.1. *Клиент* может в любое время отказаться от услуг *Консультанта* без объяснения причин, уведомив его об этом письменно не ранее, чем за 2 недели о прекращении действия договора на основании данного пункта. При этом *Клиент* оплачивает услуги *Консультанта* в объеме, равном доле в последнем периоде (в месяце – для ежемесячного вознаграждения, в квартале – для квартального) выполненных работ по договору на момент расторжения договора.

5.3.2. *Консультант* имеет право в одностороннем порядке расторгнуть настоящий договор без объяснения причин с возвращением всех авансовых платежей вне зависимости от стадии проведения работ.

6. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

6.1. *Консультант* обязуется не разглашать третьим лицам (за исключением непосредственных участников работы над достижением целей *Клиента*) конфиденциальную информацию, касающуюся финансового состояния предприятия *Клиента*, а также любую иную конфиденциальную информацию о *Клиенте* или его сотрудниках. Разглашение данной информации может осуществляться только с письменного согласия *Клиента*.

6.2 При этом *Консультант* имеет право использовать в качестве своего портфолио общую информацию о работе с *Клиентом* на условиях анонимности (то есть без упоминания имени *Клиента*), а при его согласии – с упоминанием.

6.3. Каждая из Сторон обязуется не разглашать третьим лицам конфиденциальную информацию, касающуюся условий Договора. Передача одной из Сторон конфиденциальной информации третьим юридическим и физическим лицам, опубликование или иное разглашение может осуществляться только с письменного согласия другой Стороны.

7. ОБСТОЯТЕЛЬСТВА НЕПРЕОДОЛИМОЙ СИЛЫ

7.1. Стороны освобождаются от ответственности за частичное или полное неисполнение обязательств по Договору, если это неисполнение явилось следствием наступления обстоятельств непреодолимой силы, а именно: стихийных бедствий, эпидемий, войн, решений государственных органов, и других подобных обстоятельств, препятствующих выполнению Договора.

7.2. Надлежащим доказательством наступления вышеуказанных обстоятельств будут служить документы компетентных государственных органов или совместное решение полномочных представителей Сторон.

7.3. Сторона, для которой создалась невозможность исполнения обязательств по Договору в связи с наступлением обстоятельств непреодолимой силы, должна немедленно сообщить об этом другой Стороне.

7.4. Неуведомление или несвоевременное уведомление лишает Сторону права ссылаться на любые из вышеуказанных обстоятельств в будущем.

7.5. После прекращения действия обстоятельств непреодолимой силы ссылающаяся на них Сторона должна немедленно известить об этом другую Сторону и незамедлительно приступить к выполнению своих обязанностей.

8. ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ

8.1. Любые разногласия по Договору Стороны разрешают путем обычных переговоров, а при недостижении согласия в судебном порядке, предусмотренным действующим законодательством Российской Федерации.

9. УСЛОВИЯ ВСТУПЛЕНИЯ ДОГОВОРА В СИЛУ И УСЛОВИЯ ЕГО ДЕЙСТВИЯ

9.1. Дополнения и (или) приложения к Договору действительны и являются его неотъемлемой частью, если они составлены и подписаны обеими Сторонами.

9.2. Договор вступает в силу с момента подписания его Сторонами и проставления печати *Консультанта*.

9.3. Настоящий договор составлен в двух экземплярах на русском языке и имеет

одинаковую юридическую силу – по одному для каждой из сторон.

ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА И БАНКОВСКИЕ РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

ИП Иванов Иван Иванович

ООО «Компания клиента»

ЗДЕСЬ РЕКВИЗИТЫ КОНСУЛЬТАНТА

ЗДЕСЬ РЕКВИЗИТЫ КОМПАНИИ КЛИЕНТА

Консультант

ИП Иванов Иван Иванович

Генеральный директор

Петров П.П.

Акт Приемки-сдачи работ

Акт Приемки-сдачи работ

г. Москва

30 ноября 2015

Индивидуальный предприниматель **Иванов Иван Иванович**, именуемый в дальнейшем **Консультант**, в лице Иванова Ивана Ивановича, действующего на основании Свидетельства о регистрации 77№1111111111, с одной стороны, и

Общество с ограниченной ответственностью «Компания клиента», именуемое в дальнейшем **Клиент**, в лице Генерального директора Петрова Петра Петровича, действующего на основании Устава с другой стороны, заключили следующий договор.

Консультационные услуги по Договору № **25.06.2015** от **25.06.2015**, выполнены в **ноябре 2015** исполнителем в срок и в полном объеме на общую сумму **47000 рублей 00 копеек (сорок семь тысяч рублей 00 копеек)** и удовлетворяют требованиям Клиента.

ИП Иванов Иван Иванович

ООО «Компания клиента»

ЗДЕСЬ РЕКВИЗИТЫ КОНСУЛЬТАНТА

ЗДЕСЬ РЕКВИЗИТЫ КОМПАНИИ КЛИЕНТА

Консультант

ИП Иванов Иван Иванович

Генеральный директор

Петров П.П.

Счет на оплату консалтинговых услуг

ИП Иванов Иван Иванович

ЗДЕСЬ РЕКВИЗИТЫ КОНСУЛЬТАНТА

Счет N1 От 01.11.2015

ООО «Компания клиента»

ЗДЕСЬ РЕКВИЗИТЫ КОМПАНИИ КЛИЕНТА

№	Услуга	Стоимость	Кол-во	Сумма
1	Консультационные работы по договору №25.06.2015 от 25.06.2015 в ноябре 2015	47000,00	1	47000,00

Итого: 47000,00
руб.

Сумма: 47000 рублей 00 копеек (Сорок семь тысяч рублей 00 копеек)

НДС не облагается

Чек-лист «ПРОВЕРКА РОЗНИЧНОЙ ТОЧКИ»

Название магазина _____ Дата _____

Особенности	Отметка	Комментарий
Внешний и внутренний вид, подсветка		
Наружная вывеска		
Оформление витрины магазина		
Общая атмосфера в магазине		
Общее освещение магазина		
Есть ли подсветка товаров		
Музыка в магазине		
Аккуратность и чистота		
Предложение товара		
Распределение товаров по отделам		
Специальные предложения (акции)		
Предлагаются ли сопутствующие товары		
Информация о товарах		
Отчётливо видны новинки		
Оформление ценников и этикеток		
Логическое и пространственное оформления вывесок внутри магазина		
Персонал		
Внешний вид торгового персонала		
Приветствие при входе в магазин		
Персонал улыбается и приветлив		
Выясняют потребность клиента		
Персонал рассказывает о спецпредложениях		
Предлагают сопутствующие товары		
Персонал собирает контакты посетителей		
Персонал говорит «до свидания»		
Общий уровень обслуживания в магазине		
Осведомленность продавцов о свойствах товара		
Сервис и «привязка» клиентов		
Доступные формы оплаты		
Служба доставки		
Сбор контактов		
Система лояльности (дисконтные карты, розыгрыши, бонусы и т.д.)		
Скорость обслуживания		

37.

Выводы и рекомендации:

Сильные стороны	Слабые стороны	Рекомендации
-----------------	----------------	--------------

--	--	--

Чек-лист «АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ»

Название компании _____ Дата _____

Особенности	Отметка	Комментарий
Ошибки, убивающие рекламу		
Не соответствует целевой аудитории рекламного канала		
Отсутствует специальное предложение		
Отсутствует дэдлайн		
Нет призыва к действию		
Плохо видны контакты		
Слабый заголовок		
Реклама излишне красивая		
Излишняя «технарность»		
Усилители рекламы		
Двухшаговая модель продаж		
Использована формула ОДП		
Сильный заголовок		
Указан физический адрес		
Купон со скидкой		
Рамка вокруг купона		
Бонусы для клиента		
Указана ценность бонусов		
Зачеркнутые цены		
Персонал улыбается и приветлив		
Рукописная подпись		
Приведены отзывы клиентов		
Даны гарантии		
Реклама отвечает на 3 ключевых вопроса:		
Что я продаю?		
Что это даст моему покупателю?		
Что покупатель должен сделать?		

Выводы и рекомендации:

Сильные стороны	Слабые стороны	Рекомендации

Чек-лист проверки телефонного этикета в компании

Чек лист помогает нам быстро определить качество телефонного сервиса в компании. Фактически мы определяем уровень подготовки человека, который первым встречает клиентов и направляет их поток к правильному человеку. Нам также становится понятно, ведется ли какая-то работа по повышению квалификации такого человека.

Название компании _____ Дата _____

Вопрос	Отметка	Комментарий
Статистические факты		
Сколько гудков прошло, прежде чем сняли трубку?		
Осталось ли ощущение, что вас «вели» открытыми вопросами для получения информации, достаточной для принятия решения?		
На сколько вопросов вы ответили, прежде чем выяснили суть и перешли к предмету разговора?		
Долго ли Вы ждали на линии ответа компетентного человека после первого разговора (больше 5 сек или меньше 5 сек)		
Кто положил трубку первым?		
Были ли посторонние шумы?		
Если была пауза, объясняли ли вам почему она возникла?		
Вежливость		
Поздоровались ли с вами?		
Представился ли человек снявший трубку?		
Назвал ли компанию в которой работает?		
Услышали ли вы улыбку в голосе?		
Приятный ли голос?		
Прерывали ли вас во время разговора?		
Попрощались ли с вами?		
Поблагодарили за звонок?		
Язык общения		
Использовались ли фразы: «Я не знаю, мы не можем, вы должны»?		
Использовались ли слова-паразиты? (угу, ну и пр.)		
Стратегия обработки входящих звонков		
Робот предлагает выбрать из меню в какой отдел позвонить		
Секретарь снимает		

Выводы и рекомендации:

Сильные стороны	Слабые стороны	Рекомендации

Чек-лист "Аудит ресторана"³

Название заведения _____ URL _____ Дата _____

Особенности	Отметка	Комментарий
Внешний и внутренний вид		
Наружная вывеска и подсветка		
Оформление столов и стульев		
Сервировка столов		
Внешний вид столовых приборов		
Общая атмосфера		
Общее освещение		
Есть ли подсветка столиков		
Музыка в ресторане (диск, радио)		
Наличие нескольких залов (для курящих, банкетные, детские)		
Наличие летней площадки		
Аккуратность и чистота		
Наличие гардероба (или вешалки возле столика)		
Наличие «отличительной фишки» ресторана		
Развлекательная атрибутика заведения		
Наличие wi-fi		
Сцена		
Место для танцев		
Телевизоры, их состояние		
Детская комната		
Внутреннее состояние санитарной комнаты		
Аккуратность и чистота		
Наличие предметов гигиены		
Работоспособность оборудования		
Предложение блюд в меню		
Несколько видов меню (общее, банкетное, детское, диетическое, национальное, для животных и пр.)		
Указано время приготовления		
Меню на нескольких языках		
Распределение меню по категориям		

³ Спасибо нашему ученику Константину Ярошенко за его подготовку

Специальные предложения (акции)		
Четко видны цены, без исправлений		
Человеческое описание блюда		
Имеется «фирменное блюдо» заведения		
Отчётливо видны новинки		
Общее оформление меню		
Имеются ли цветные фотографии блюд		
Персонал		
Внешний вид персонала, бейджи		
Приветствие при входе		
Персонал улыбается и приветлив		
Выясняют потребность клиента		
Персонал рассказывает о спецпредложениях и акциях		
Предлагают быстрые блюда, напитки (предзаказ)		
Персонал собирает контакты посетителей		
Персонал говорит «до свидания»		
Общий уровень обслуживания в ресторане		
Осведомленность официантов о предлагаемых блюдах		
Наличие няни		
Посторонние люди в зале, услуги		
Сервис и «привязка» клиентов		
Доступные формы оплаты		
Служба доставки		
Сбор контактов		
Система лояльности (дисконтные карты, розыгрыши, бонусы и т.д.)		
Скорость обслуживания		

Выводы и рекомендации:

Сильные стороны	Слабые стороны	Рекомендации

Чек лист аудита сайта компании

Чек лист помогает нам быстро определить «продающие» свойства сайта, и дыры в них

URL (адрес сайта) _____ Дата _____

	Направление проверки	Да	Нет	Оценка	Комментарии и замечания
1.	Подарок в корзине для нового покупателя				
2.	Наличие функции «Купить в один клик»				
3.	Возможность оплатить покупку сразу любым удобным способом				
4.	Наличие пошаговой инструкции - как оплатить тем или иным способом				
5.	Наличие требования регистрации для покупки				
6.	«Человеческое описание» товаров				
7.	Нахождение на сайте неактуальных товаров и услуг, нерабочих страниц, «битых ссылок»				
8.	Наличие на сайте чужой рекламы				
9.	Акции (дня/недели/месяца)				
10.	Использование «перечёркнутых» цен				
11.	Наличие гарантии				
12.	Предложение скидки для зарегистрированных пользователей				
13.	Предложение UpSell при оформлении заказа				
14.	Допродажа сервисов: Расширенная гарантия, Ускоренная доставка, Программа дополнительного обслуживания, Подарочная упаковка и тд				
15.	Слишком длинная процедура заказа				
16.	Сопровождение полей форм пояснениями				
17.	Сбор большого количества «лишней» информации о пользователе				

Бизнес

Консультант

Если вы хотите получить дополнительные комментарии и рекомендации по вашей фирме, свяжитесь со мной по тел. _____ или email: _____

18.	Лёгкость получения информации об условиях доставки				
19.	Лёгкость получения информации о возможных способах оплаты				
20.	Наличие нескольких способов связи с компанией				
21.	Цветовое решение (какое впечатление производит сайт?)				
22.	Наличие спецпредложений на главной странице				
23.	Контакты для связи на самом видном месте				
24.	Наличие функции «Заказать обратный звонок»				
25.	Наличие логотипа компании				
26.	Нахождение на главной странице информации о :				
27.	- Гарантии				
28.	- Условиях доставки				
29.	- Способах оплаты				
30.	Нахождение на главной странице ссылки на корзину				
31.	Наличие контактных данных				
32.	Наличие банковских реквизитов				
33.	Наличие полного адреса магазина и легкость его восприятия				
34.	Сбор контактов посетителей сайта				
35.	Картинки хорошего качества				
36.	Наличие отзывов клиентов				
37.	- С фото				
38.	- Видеоотзывы				
39.	Стимулирование отзывов				
40.	Стимулирования сарафанного радио				

Бизнес

Консультант

Если вы хотите получить дополнительные комментарии и рекомендации по вашей фирме, свяжитесь со мной по тел. _____ или email: _____