

Элейн Бейч

КОНСАЛТИНГОВЫЙ
▶ **БИЗНЕС**
основы профессионализма

 **ПИТЕР®**

Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск
2006

Элейн Бейч

КОНСАЛТИНГОВЫЙ БИЗНЕС

Серия «Консалтинг»

Перевод с английского А. Смольский

Главный редактор	Е. Строганова
Заведующий редакцией	С. Жильцов
Руководитель проекта	Л. Светикова
Выпускной редактор	Л. Маслова
Научный редактор	С. Пулин
Редактор	Е. Масальцева
Ответственный редактор	С. Будилов
Корректоры	М. Одинакова Н. Сулейманова
Верстка	А. Потянскин

ББК 65.293 УДК 658.8

Бейч Э.

Консалтинговый бизнес / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — 272 с. ил. — (Серия «Консалтинг»)

ISBN 5-469-00293-4

Настоящее издание открывает серию «Консалтинг», которая познакомит отечественного читателя с ключевыми методами и подходами, широко используемыми в практике западного консалтинга. Впервые в России специалисты и начинающие консультанты получат уникальный источник для профессионального роста. Книга «Консалтинговый бизнес» адресована тем, кто планирует открыть свое дело. Издание поможет начинающим консультантам найти свои перспективы и возможности, сделать первые шаги в этом бизнесе, выстроить алгоритм работы с клиентом. За что платят консултангам их клиенты? Что из себя представляет результат консультирования? В какой ситуации защищается консультант? Как определить размер оплаты консультанта и убедить клиента в адекватности этой суммы? Книга «Консалтинговый бизнес» поможет ответить на эти вопросы.

© 1999 by John Wiley & Sons

Перевод на русский язык ЗАО Издательский дом «Питер», 2006

Издание на русском языке, оформление ЗАО Издательский дом «Питер», 2006

Все права на издание получены по соглашению с Wiley

права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-469-00293-4

ISBN 0-7879-4021-6 (англ.)

ООО «Истер Принт» 194044 Санкт-Петербург пр. Б. Сампсониевский дом 29а

Лицензия ИД № 05784 от 07.09.01

Издана с льготой: Общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2, 95 3005 — литература учебная

Подписано в печать 05.03.05. Формат 70×90/16. Усл. п. л. 19,89. Тираж 2000. Заказ 320.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ОАО «Техническая книга»

196005, Санкт-Петербург, Имайловский пр., 29

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к серии «Консалтинг»	»
Предисловие к русскому изданию	» 3
Предисловие	» 2
Введение . . .	»
Глава 1. К чему вы стремитесь?	» 8
Что такое консалтинг	
Четыре способа стать бизнесом	
Что такое консалтинг сегодня	
Перспективы для клиента	
Перспективы для консультанта	
Мифы о консалтинге	
Преимущества и риски консалтинга в идеальном мире	
К чему же вы стремитесь	
Глава 2. Таланты и терпение	» 16
Навыки и умения не сдвигаются с места	
Личностные качества каждого могут отличаться	
Задачи, которые вам предстоит решать	
Признаки ответственности консультанта	
Ваша конкретная ситуация	
Вхождение в консалтинговый бизнес	» 1
Осторожно! Вперед! Ответственным бизнесом	» 4
Предпринимательские качества	» 3
Глава 3. Деньги и чувства	» 26
Сколько денег вам требуется?	
Ваши личные обстоятельства	
Какую цену вы должны назначить	
Определенные виды оплаты услуг	
Другие решения в сфере цен образования	
Прочие замечания	» 8
Увеличение оплаты	
Этика цен образования	
Переговоры по финансовым вопросам	
Объем гарантии	» 2
Глава 4. Начинаем бизнес	» 28
Выбор бухгалтерии	» 2
Форма организации бизнеса	
Бизнес-план	
Издержки вхождения в бизнес	
Ваша ниша на рынке	
Ваш имидж	
Опыт	

глава 5. ...И пытаемся удержаться в бизнесе	98
Маркетинговый план	99
Удивительные, но практичные мысли о маркетинге	106
Сто тринадцать тактик для низкобюджетного маркетинга	113
Контакты с потенциальными клиентами	121
Предложения о сотрудничестве и контракты	133
Как отказаться от соглашения	144
Способы удержаться в бизнесе	145
глава 6. Издержки ведения бизнеса	146
Планирование по пессимистическому сценарию	147
Отслеживание потоков наличности	148
Отслеживание поступающих счетов	149
Отслеживание расходов	154
Подотчетные денежные средства на мелкие расходы	162
Назначение цены на свои услуги	162
Планирование поступлений денежных средств	168
Работа с плохими дебиторами	168
Держите свои финансы под постоянным контролем	170
Осуществляйте инвестирование капитала	172
глава 7. Выстраивание взаимоотношений с клиентом	176
Первая встреча с клиентом	178
Четыре этапа выстраивания взаимоотношений консультанта с клиентом	179
Как постоянно улучшать взаимоотношения с клиентом	191
Это люди	194
Как поддерживать отношения после реализации проекта	195
Что больше всего ценит клиент	197
глава 8. Рост бизнеса	198
Увеличение количества работников	199
Рост бизнеса без увеличения расходов на оплату труда	212
Делайте все, что можете, для обеспечения роста вашего бизнеса	220
глава 9. Этика бизнеса	222
Консультант—клиент	223
Консультант—консультант: отношения субподряда	229
Клиент—консультант	231
Кодекс этики	232
глава 10. Проявление профессионализма	234
Критерии оценки успеха	235
Уровень вашей компетенции	240
Продолжение обучения	241
Между личной жизнью и бизнесом	244
Управление своим временем	247
глава 11. Вы все еще хотите стать консультантом!	256
Неделя консультанта	257
Визуализация успехов	267
Приступаем к действиям	269
Постепенная готовность	269

ПРЕДИСЛОВИЕ К СЕРИИ «КОНСАЛТИНГ»

За что платят консультантам их клиенты? Что собой представляет результат консультирования? В какой ситуации приглашается консультант? Как определить размер оплаты консультанта? Со временем у каждого успешного бизнесмена возникают подобные вопросы. И любой профессиональный консультант должен легко ответить на них.

Но наряду с этими лежащими на поверхности вопросами существует большой перечень проблем, скрытых от клиента, вопросов, связанных с профессиональной деятельностью бизнес-консультанта. Этим вопросам и посвящена настоящая серия.

Консалтинг в России становится составной частью бизнес-индустрии, и это напрямую характеризует переход экономики на рыночные рельсы. Однако бурный рост числа консалтинговых компаний и количества их услуг предъявляет особые требования к качеству услуг, требует более четкого описания границ профессии консультанта. Это возможно через точное определение требуемых профессиональных навыков, глубокое понимание роли консультанта в решении задач, стоящих перед клиентской организацией, знание консультантом арсенала методов и технологий в области диагностики организации клиента, вариантов воздействий (интервенций), понимания границ возможностей и ответственности консультанта за предлагаемые и проводимые интервенции.

То есть наиболее эффективно использовать рост спроса на консалтинговые услуги консультанты могут только через свой собственный профессиональный рост.

В настоящее время в России существует ограниченное число учебных программ, предназначенных для повышения квалификации консультантов; в стадии обсуждения находится вопрос о сертификации деятельности консультантов. И, несмотря на значительный рост количества статей, посвященных деятельности консультантов (в газетах, журналах и Интернете), количество книг для консультантов на российском рынке крайне ограничено.



Между тем для западного рынка, где консалтинг накопил огромный опыт, характерно большое разнообразие источников для профессионального роста специалистов: обилие книг, учебных программ, систем сертификации, конференции и сетей.

В серии «Консалтинг», включающей семь книг, мы предлагаем читателям познакомиться с ключевыми методологиями и подходами, широко используемыми в практике западного консалтинга.

Данная серия книг касается ключевых областей (уровней) работы консультанта:

- ♦ вопросы взаимодействия консультанта с клиентом на персональном уровне;
- ♦ работа консультанта на групповом уровне и с организацией клиента в целом;
- ♦ организационные изменения как результат консалтингового проекта.

В серии представлены широко известные на западе авторы, являющиеся основателями целого ряда методов и концепций, активно используемых на практике. Некоторые книги серии западные консультанты называют «настолевыми библиями консультанта».

Последовательность книг в серии построена по принципу от простого к сложному: от инструментального к концептуальному.

- 1 Э. Бейч. Консалтинговый бизнес (Elaine Biech. The Business of Consulting). Начало консалтингового бизнеса. Оценка себя как консультанта. Навыки, амбиции и потребности. Планирование действий по развитию консультационного сервиса.
- 2 М. Зильберман. Настольная книга консультанта (Mel Silbermann. The Consultant's Tool Kit). Представлен базовый и в то же время широкий инструментарий техник консультанта при работе с организацией клиента.
- 3 П. Блок. Консалтинг без потерь (Peter Block. Flawless consulting). Взгляд на профессию консультанта и ее особенности: подводные камни при взаимодействии с клиентом, роли и личность консультанта при выполнении проекта и его личностный потенциал.
- 4 Г. Липпит, Р. Липпит. Консалтинговый процесс в действии (Gordon Lippit, Ronald Lippit. The Consulting Process in Action). Взаимоотношения клиента и консультанта. Их совместный вклад в проект, вопросы интервенции. Консультант — агент изменений в организации клиента. Процессное консультирование. Этические вопросы консультирования.

5. Э. Шейн. Процесс консалтинга (Edgar Schein. Process Consultation Revisited). Фокус на процессном консультировании. Соответствующие требования к консультанту. Типология клиентов. Поиск позитива в отношениях «консультант—клиент» и позитива в области проблем клиента. Техники интервенций
6. Й. Катценбах, Д. Смит. Эффективная команда (Jon Katzenbach, Douglas Smith. The Wisdom of Teams). Работа консультанта как агента изменений в компании на личностном и групповом уровне. Диагностика группы, механизмов взаимодействия в группе и способов воздействия консультанта на групповые процессы.
7. Р. Стейси. Стратегический менеджмент и организационная динамика (Ralph Stacey. Strategic Management and Organizational Dynamics). Рассмотрение организации как системы. Природа организационных изменений на стратегическом уровне. Парадоксы организационной динамики.

Надеемся, что данная серия внесет свой вклад в решение главного вопроса текущего состояния консалтингового рынка — повышения его профессионализма и качества.

В. Н. Чернявский

руководитель Школы профессиональных бизнес-консультантов,
Санкт-Петербург, <http://www.spbc.ru/>

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Книга Элейн Бейч «Консалтинговый бизнес» примечательна во многих отношениях. Прежде всего это отличное практическое пособие для начинающего консультанта, написанное искушенным в этом деле человеком. Наиболее авторитетный специалист в области консалтинга в США Питер Блок высоко оценил именно практическую значимость этой книги как для начинающих консультантов, так и для студентов, проходящих подготовку по программе MBA и намеревающихся тут же ступить на стезю консалтинга.

Кроме этого, книга представляет несомненный интерес для любого практикующего предпринимателя, а также для того, кто планирует открыть свое дело, поскольку является еще и практическим пособием по предпринимательской деятельности. Автор уделила внимание основным ее аспектам и адресовала свою книгу прежде всего тем, кто предпочитает открытие своего бизнеса работе по найму.

Первые три главы посвящены размышлениям перед началом открытия собственного дела. Их цель — помочь читателю оценить собственные предпринимательские возможности и принять правильное решение о выборе бизнеса. Две следующие главы посвящены бизнес-планированию и, в частности, маркетинговому планированию в консалтинге — краеугольным камням успешного бизнеса. Большим достоинством автора является то, что эти важнейшие вопросы изложены в ясной, доступной и сжатой форме.

Слабым местом многих начинающих предпринимателей является оценка издержек ведения бизнеса. Шестая глава учит точности и скрупулезности в этом вопросе. Следует, правда, отметить, что некоторые выводимые автором издержки, воспринимаемые клиентами в США при включении их в счет нормально, вряд ли будут восприняты аналогичным образом у нас. Тем не менее принципиальный подход автора к оценке и учету издержек заслуживает подражания.

Успех в бизнесе, особенно в консалтинге, невозможен без умелого выстраивания отношений с клиентами и наемным персоналом. Седьмая и восьмая главы содержат множество полезных рекомендаций и конкретных примеров решения данной задачи.

В очень короткой, но емкой девятой главе проводится мысль о том, что успешный консалтинг — это этический консалтинг. Успешный бизнес в этой сфере немислим без доброго имени, которое создается на основе строгого следования принципам этического кодекса консультанта

Название завершающей главы сформулировано в виде вопроса: «Вы все еще желаете быть консультантом?» По словам Э. Бейч, «важнейшей причиной, подвигающей вас к тому, чтобы стать консультантом, является ваше желание этого. Если вы дошли до этой главы и не разочаровались в своем выборе, то это значит, что вы готовы претворять в жизнь план, который введет вас в мир консалтинга». Чтобы не оставлять читателя в неведении относительно того, что его ждет, если его консалтинговый бизнес наберет обороты, автор в этой заключительной главе описывает свою типичную рабочую неделю. Прекрасная иллюстрация того, как работают лучшие представители американских консультантов и какова цена их высоких доходов.

К сказанному следует добавить, что во всех главах книги читатель найдет выделенные курсивом афоризмы и изречения, многие из которых достойны стать заставкой на рабочем столе компьютера или быть помещенными на видное место в офисе. Немалую ценность имеют и многочисленные приложения (их около пятидесяти), представляющие собой образцы деловых писем, форм учета расходов и систематизации необходимой информации и другие вспомогательные материалы.

В заключение хотелось бы выразить надежду, что русский перевод книги Э. Бейч «Консалтинговый бизнес» станет полезным пособием для всех, кто в России и на всем постсоветском пространстве так или иначе связан с этим перспективным и интереснейшим бизнесом.

С. В. Лукин

доктор экономических наук

ПРЕДИСЛОВИЕ

Консалтинг как профессия и бизнес традиционно рассматривается с различных позиций. В результате присутствует широкий разброс мнений по отношению к деятельности внешних консультантов со стороны предпринимателей и организаций, нуждающихся в их поддержке и экспертизе. Это может быть радушной прием или неприятие, благодарность или возложение вины за состояние клиента, рассмотрение их действий как вызова или просто равнодушие. Такой список может дополняться бесконечно.

Вскоре после того, как я покинул корпоративный мир и основал свою собственную консалтинговую фирму, многие коллеги и знакомые стали донимать меня такими вопросами, как «Так вы в поисках... Когда же вы вернетесь к “реальной” работе?» или «Не боитесь ли вы начинать деятельность новой маленькой консалтинговой фирмы, когда вокруг так много конкурентов?» Они также заливали комментарии наподобие «Вау, это бесподобно! Теперь вы имеете свободный график работы и можете чаще отдыхать». Для тех из вас, кто имел возможность стать консультантом на некотором этапе своей карьеры, такие вопросы и комментарии, вероятно, не воспринимаются как нечто необычное.

Очень важным является то, что любой человек, рассматривающий карьеру в консалтинге, должен помнить, что ему придется выполнять множество различных задач. Две из них особенно четко освещены в книге «Консалтинговый бизнес». Первая — это задача консультанта по поиску, обслуживанию и удержанию клиентов. Вторая — это задача ведения собственной предпринимательской деятельности или обеспечения деятельности консалтинговой фирмы.

Понятно, что добивающимися успеха внешними консультантами реализуются не только эти задачи. Однако, не выполняя эти двух задач с достаточно высокой степенью использования своих способностей и усердия и концентрируясь только на отдельных работах, находящихся в некоторые моменты времени в центре всего внимания (например, управление, инжиниринг, проектирование, обучение и финансы), вы можете никогда не реализовать в полной мере своих возможностей как внешнего консультанта. В этом случае вы не сможете работать в качестве внешнего консультанта достаточно долгое время.

Я имел удовольствие знать Элейн Бейч на протяжении последних десяти лет. В течение этого времени я участвовал в совместной работе с ней в ряде комитетов и в совете директоров Американского общества обучения и развития (American Society for Training and Development — ASTD). Кроме наблюдения за ее деятельностью в этом качестве я также обменивался с ней «военными историями» и «уроками обучения».

Фактически Элейн всегда была одной из тех коллег и друзей, на которых я всегда мог положиться при обсуждении каких-то теоретических или практических проблем, получить своевременную поддержку. Я знал, что ее идеи будут работать, потому что она всегда моделирует ситуацию.

Книга «Консалтинговый бизнес» не о теории консалтинга. Каждая глава насыщена практической информацией, значение которой неоценимо для любого внешнего консультанта. Большинство достижений Элейн как консультанта обусловлены ее способностью успешно применять на практике все те принципы, инструменты и советы, которые содержатся в этой книге.

Первые три главы книги рассматривают некоторые фундаментальные основы консалтинга. Вы найдете в них примеры и информацию, которая поможет вам получить представление о консалтинговой деятельности, перспективах людей и организаций в этом бизнесе, некоторых мифах и реальностях работы консультантов, способах получения соответствующих знаний и навыков, а также об определении сумм и способов оплаты за вашу работу.

Главы с четвертой по шестую посвящены рассмотрению некоторых базовых условий работы в консультационном бизнесе. В этих трех главах вы найдете информацию, которая поможет вам начать дело и удержаться в консалтинговом бизнесе, разработать бизнес-план, наладить контакты с нужными людьми, изучить рынок и предложить свои услуги, правильно заключить контракт и справиться с финансовой стороной своего бизнеса.

Поиск, обслуживание и удержание клиентов — это то, что всегда необходимо делать. Однако все клиенты разные, и не все потенциальные клиенты подходят для вас. Седьмая глава содержит множество полезных подсказок о том, как укрепить взаимоотношения с клиентами.

Главы с восьмой по десятую помогут усовершенствовать и довести до более высокой степени зрелости вашу консалтинговую деятельность. Вы найдете там специфические стратегии роста и диверсификации своего бизнеса, обсуждение этических проблем работы в этом бизнесе и пути повышения профессионализма. Некоторые из мелких деталей, представленных в этих трех главах, могут иметь

большое влияние на ваш имидж и репутацию как консультанта — двух аспектов, имеющих критическое значение для этого бизнеса.

Итак, после прочтения первых десяти глав вашим главным вопросом станет: «Хочу ли я еще стать консультантом?» Одиннадцатая глава поможет вам ответить на этот важный вопрос. Если вы ответите «да», начинайте использовать некоторые или все практические советы и инструменты, собранные в данной книге. Если вашим ответом будет «нет», предложите эту книгу другу, члену семьи или коллеге, который раздумывает о карьере в консалтинге.

Консалтинговая отрасль будет продолжать развиваться. Однако никогда не отпадут те две главные задачи, которые были описаны ранее: 1) поиск, обслуживание и удержание клиента и 2) обеспечение функционирования собственного консалтингового бизнеса. «Консалтинговый бизнес» поможет вам выстроить и усовершенствовать работу в целях реализации этих двух жизненно важных задач.

Подобно многим другим вещам в жизни, успешное развитие карьеры в консалтинге — это путешествие. Элейн обеспечивает вас практической и полезной «дорожной картой» для ориентирования в этом путешествии. Главная сила книги в том, что она написана на уровне практического использования, а не голой теории. Я убежден, что применение всех или некоторых практических советов поможет вам продвинуть свою карьеру в консалтинге. Успехи Элейн доказывают, что это срабатывает.

Август 1998 г.

Ричард Чанг, CEO

Richard Chang Associates, Inc.

ВВЕДЕНИЕ

Зима 1987 г.

Дорогой Питер!

За прошедший год я больше работала, но заработала меньше денег. Я искала в библиотеках книги, статьи — что-нибудь, что помогло бы мне усовершенствовать мой бизнес. Я хотела узнать, сколько средств на маркетинг тратит средняя консалтинговая фирма. Как бы я могла определить, сколько работников должно быть в фирме? Что рассматривается как хорошая прибыль в консалтинговом бизнесе? Я перезвоню тебе на следующей неделе, может быть ты порекомендовал бы мне такую книгу.

Спасибо.

Элейн

Питер Блок прочитал мое письмо. Когда я позвонила ему, он сказал: «Я хочу сделать больше, чем просто порекомендовать тебе книгу. Я предлагаю тебе собрать вместе все твои записи, такие, как расходы за этот год, налоги за прошедший год, просуммировать доходы за последние три года и проектируемый тобой поток наличности и доход на следующий год. После того, как соберешь все это вместе, позвони мне. Планируй разговор со мной на два часа! И поверь, что не существует книги, в которой ты смогла бы прочитать все об этом».

Я не могла поверить своим ушам! Питер Блок собирался проконсультировать меня о моем же консалтинговом бизнесе! У нас состоялся большой разговор, в ходе которого Питер давал мне здравые деловые советы — можно сказать, что это был «консалтинг без изъянов»!

Советы Питера подвигли меня к изучению возможностей экономии затрат, более внимательному отношению к данным, к исследованию преимуществ и недостатков использования наемного труда и образования партнерств. Эта книга раскрывает некоторые из этих тем и написана в духе предоставления полезных советов и практических предложений для консалтингового бизнеса.

Например, пятая глава «...и пытаемся удержаться в бизнесе» представляет маркетинговых идей, обеспечивающих лучшее использование затрат на маркетинг.

Шестая глава «Издержки ведения бизнеса» описывает формы и процедуры, которые я использую, чтобы обеспечить знание и полную подконтрольность всех расходов, необходимых мне для принятия решений.

Восьмая глава «Наращивание усилий» поможет вам оценить преимущества и недостатки увеличения количества наемных работников, создания партнера и других форм расширения вашего бизнеса.

Оказанная Питером помощь помогла повысить качество деловых решений моей консалтинговой компании *Ebb Associates Inc.* Быть успешным консультантом (подобно Питеру) означает не только обеспечение предоставления хороших советов деловым клиентам, но и использование таких советов для своего собственного бизнеса.

Книга «Консалтинговый бизнес» была написана для нескольких типов людей: тех, кто рассматривает консультирование как профессию и хочет узнать, как войти в этот бизнес; консультантов, которые овладели мастерством консалтинга и осознают необходимость использования его как бизнеса; опытных консультантов, продолжающих совершенствоваться в этом направлении, ищущих новые практические советы и идеи.

Консалтинг — это одна из профессий, позволяющих получить достойное вознаграждение. Вы можете быть, несомненно, очень хорошим консультантом, но это не означает, что вы непременно будете получать высокие доходы. Вы должны так же хорошо управлять и своим бизнесом.

Эта книга сосредоточивает внимание на деловой стороне консалтинга: как разработать бизнес-план, как вести свой бизнес, как оценить стоимость ваших услуг, как выстраивать взаимоотношения с клиентами, как расширить бизнес, как обеспечить ваш постоянный профессиональный рост и, конечно, как зарабатывать деньги этой профессией.

Моей целью при написании этой книги было представление максимального количества практических инструментов и полезных идей. Большинство из них было получено методом проб и ошибок. Возможно, эта книга поможет вам предотвратить некоторые из таких ошибок.

Книга «Консалтинговый бизнес» написана от первого лица, единого во множестве. Хотя я являюсь автором этой книги, работники *Ebb Associates Inc.* внесли

большой вклад в формирование ее содержания, и это не дает мне права использовать «я» вместо «мы».

Август 1998 г. Элейн Бейч

Ebb Associates Inc.

Портаж, Висконсин

К ЧЕМУ ВЫ СТРЕМИТЕСЬ?

Человек, который не делал ошибок,
никогда не открывал ничего нового.
Альберт Эйнштейн

исхищались ли вы когда-нибудь консультантами, которые врывались в размерную жизнь компании, привлекали всеобщее внимание, затрачивая несколько дней на преодоление проблем, решаемых вами месяцами, и упархивали с чеми на крупные суммы?

Хотя бы когда-нибудь вы могли представить себя в этой чарующей профессии? Эта книга поможет вам определиться: можете ли вы стать консультантом, к же как и в том, предлагает ли вам профессия консультанта то, что соответствует вашим желаниям.

ТО ТАКОЕ КОНСАЛТИНГ

нсалтинг — это один из наиболее быстро развивающихся видов бизнеса в поеднее десятилетие. В своем докладе *The Global Consulting Marketplace: Key ita Forecasts and Trends* (1997), Kennedy Information, лидирующий ресурс области управленческого консультирования, прогнозирует, что после 2000 г. еднемировые темпы роста услуг управленческого консалтинга будут составлять около 16,1% в год. Будут ли компании нуждаться в помощи при изменении оих размеров, внедрении новых компьютерных систем, создании управленской команды или вхождении на китайский рынок — во всех этих случаях они ратятся к консультанту за советом. Организация, которой требуется консультационная поддержка, обычно называется «клиент». Этот термин может относиться как к организации в целом, так и к лицу, которое сделало запрос.

Консалтинг — это процесс, в ходе которого отдельное лицо или фирма помогает клиенту достигнуть желаемого результата. Помощь может выражаться в форме информации, рекомендаций или практического содействия в работе. Консультантом является специалист в некоторой профессиональной сфере деятельности, выполняющий работу, содействующую достижению клиентом желаемых результатов.

Консультант — это не узкий специалист, имеющий глубокие познания в какой-то определенной области. В отличие от врача или бухгалтера высококвалифицированный консультант исходит в своей деятельности из очень многих обстоятельств. Идентификация этих обстоятельств требуется для определения формы оказания услуг или области экспертизы, к которым относятся, например, управленческая, инженерная или выставочная деятельность. Хотя консалтинг — это по определению не профессия, однако данное понятие часто отождествляется именно с «консалтинговой профессией». Для удобства в данной книге я также буду относиться к консалтингу как к профессии.

Фактическая работа консультанта может осуществляться в разных случаях в различных областях деятельности. Каждый консультант должен быть специалистом в некоторой области — управлении, организационном развитии, обучении или любой другой, разбираться в компьютерах, ценных бумагах, писательском деле, маркетинге или обладать какой-нибудь иной из тысяч профессий.

После того, как вы определите область деятельности, вы захотите определить ее с методами работы. Например, если вы решили сосредоточиться на деятельности в области обучения, вы можете разработать и предлагать свой собственный материал или материал другого лица, интересы которого вы представляете. Вы можете разрабатывать материалы или вы можете предлагать материалы, разработанные другими. Вы можете даже пройти сертификацию как специалист по обучению курсам, разработанным кем-то еще, особенно в случае налаживания отношений с крупными обучающими фирмами.

И наконец, если вы специалист широкого профиля, например консультант в области управления, вы должны будете определиться, сможете ли вы выполнять работу в какой-то определенной отрасли.

ЧЕТЫРЕ СПОСОБА НАЧАТЬ БИЗНЕС

Допущение рисков и двусмысленности. Постоянная гибкость в отношениях. Балансирование как между различными процессами, так и между интересами людей. Управление множеством видов ответственности. Готовность к частым



ительным поездкам. Высокие коммуникационные способности. Постоянное обучение. Необходимость подтверждения значимости и ценности своих услуг и снова. Подходит ли все описанное для вас? Если вы отвечаете: «Да!», — консалтинг может стать для вас идеальной карьерой.

Если вы решили, что консалтинг — для вас, то какие же возможности существуют? Задумайтесь о ваших конечных целях. Хотите ли вы стать партнеромнибудь из «Большой шестерки»? Стремитесь ли вы к созданию своей собственной фирмы или же рассчитываете, что всегда будете работать консультантом индивидуальной предприниматель? Хотите ли вы преподавать в небольшом университете в дополнение к консультированию или заниматься консультированием в дополнение к этой деятельности? Существует по меньшей мере четыре основных способа войти в этот бизнес:

качестве наемного работника. В таком случае существуют многочисленные возможности занятости в этой сфере. Вы можете наняться в крупную национальную консалтинговую фирму. Согласно информации Kennedy Information (1997), выпускники университетов со степенью MBA могут ожидать заработка в размере свыше \$90 тыс. в год, нанимаясь в такие фирмы как наемные консультанты. Работа в такой компании предоставит вам преимущества, но будет требовать и напряжения, соответствующего ее громкому имени. Вы можете также устроиться и в небольшую фирму. Хотя ваш заработок будет составлять только половину от той суммы, которую можно было бы получить, работая в одной из компаний «Большой шестерки», вы будете надеяться под меньшим давлением, иметь более разнообразную работу и большую вовлеченность во все стороны консалтинговой деятельности фирмы.

качестве субподрядчика. Прежде чем наняться на работу в фирму, вы можете поработать с ней на условиях подряда. Многие бизнесмены и консалтинговые фирмы рассматривают подрядчиков в качестве резерва для выполнения работ, которые не могут быть выполнены штатным персоналом при быстром расширении масштабов деятельности фирмы или запуске новых проектов. Как субподрядчик вы будете иметь менее защищенную позицию, но обладать большей гибкостью, приобретать и обогащать опыт работы, развивать свое понимание специфики рынка.

частичная занятость. Если вы не готовы полностью погрузиться в этот бизнес, то можете осуществлять консультирование в таких объемах, насколько это позволяет вам имеющаяся другая постоянная работа. Некоторые люди используют свое свободное время и выходные для реализации небольших проектов, если это, конечно, не создает препятствий для выполнения основной

работы. Консультирование — вполне естественная область деятельности для преподавателей университетов и колледжей.

4. *Индивидуальное предпринимательство.* Вы можете начать свою собственную консалтинговую деятельность. Данная книга рассматривает как раз эту возможность.

ЧТО ТАКОЕ КОНСАЛТИНГ СЕГОДНЯ?

Консалтинг — это одна из наиболее быстро развивающихся профессиональных областей деятельности в экономике. Почему? И почему именно сейчас?

Бурные времена многократно увеличили потребность организаций в консультационных услугах, помогающих им проложить путь среди меняющихся технологий, глобализации рынков, процессов слияний и поглощений компании. Увеличиваются стоимость и время осуществления консалтинговых проектов. Перестали быть непривычными широкомасштабные проекты стоимостью более \$50 млн, продолжающиеся более 5 лет. Как отметил Чарльз Стейн (1994) в своей статье в газете «Boston Globe», «когда-то консультанты были подобны гостям, званным на обед: они приходили с кратким визитом, давали совет и уходили домой. Сейчас они подобны гостям, которые приходят на обед, затем перемещаются в свободную спальню и остаются на год или два».

Тенденции

Огромное влияние на консалтинг оказали две общемировые тенденции в развитии бизнеса. Первая из них — это тенденция к переходу на аутсорсинг¹ все большего и большего количества услуг. Корпорации будут продолжать использовать все большее количество временных наемных работников, привлекая их к работе по мере возникновения в этом необходимости, в противовес содержанию высокооплачиваемого постоянного штата сотрудников. Консультанты обеспечивают предоставление такой временно необходимой «человеческой энергии» для выполнения сложных проектов.

Второй тенденцией является то, что быстрые изменения, происходящие в мире, делают почти невозможным для управленческой команды компании поддержание на должном уровне знаний об отрасли, потребителях ее продукции, конкурентах. Часто возникает вопрос, как поступать в тех случаях, когда все эти

¹ Выполнение вспомогательных технологических процессов, производство комплектующих элементов различных производственных и непроизводственных услуг не структурными подразделениями в рамках одной организации, а сторонними специализированными фирмами

иятельства складываются неблагоприятным образом. Консультанты предоставят знания, информацию, данные и методы для решения этих проблем. Они несут ответственность за решение проблемы. Когда задача решена, консультант и фирма расходятся.

со стороны спроса. А что же на стороне предложения? Организации, которые сокращают численность постоянного персонала для поддержания расходов на оплату труда и социальных выплат на низком уровне, обеспечивают устойчивую поставку на рынок людей, нуждающихся в работе и считающих, что они не могут заниматься консалтингом. Фактически же многие люди, сокращаемые сейчас на постоянном месте работы, могли бы пригодиться тем же компаниям в качестве временных работников.

почему же тогда происходит такое перераспределение в некоторых организациях? Использование консультантов представляет собой часто более эффективное вложение средств для компании, оплачивающей тот опыт и знания, которые ей необходимы и по мере возникновения в них необходимости, в то время как прежде она должна была обучать и заботиться о повышении квалификации своих сотрудников, знания которых могли ей не понадобиться когда-либо снова. Консультанты обычно также способны выполнять проекты быстрее и лучше.

СПЕКТИВЫ ДЛЯ КЛИЕНТОВ

Клиенты нуждаются в консультантах по множеству различных причин, некоторые из которых перечислены ниже.

Необходимость в экспертизе. Знания и навыки, необходимые для обеспечения успеха или каких-либо серьезных изменений в деятельности компании, часто не могут быть получены от ее сотрудников. Поэтому организация обращается к консультантам для выполнения таких проектов или решения возникающих проблем.

Недостаток времени. Даже в тех случаях, когда такие возможности доступны внутри организации, штатные работники могут просто не иметь времени для выполнения специальных проектов или исследований. Консультант может стать частью организации на тот период времени, пока не будет выполнено то, что необходимо.

Недостаток опыта. В компании может не хватать некоторых квалифицированных специалистов. Консультанты могут заполнить эти ниши, пока осуществляется обучение штатных работников или наем новых постоянных сотрудников.

Гибкость штатной структуры. Консультанты могут быть наняты на короткий период времени для осуществления проекта. Когда работа выполнена, организация может легко и быстро прекратить взаимоотношения с ними.

- ◆ *Объективное мнение со стороны.* Консультанты обычно приносят свежий взгляд на рассматриваемую проблему. Специалисты со стороны могут предложить новое, непредубежденное мнение о путях решения задачи.
- ◆ *Новые идеи.* Консультанты приходят со своими идеями, полученными в результате работы в других фирмах и отраслях. Они напитываются идеями, знаниями и образцами успешных решений из многих источников. Штатные же сотрудники могут быть слишком тесно связаны с данной проблемой, чтобы увидеть новое решение.
- ◆ *Скорость и эффективность.* Привлечение к работе консультанта, имеющего опыт реализации необходимого компании типа проектов в прошлом, может оказаться для нее более быстрым и эффективным способом решения проблемы, чем попытки заставить работать быстрее штатных сотрудников.
- ◆ *Оценка ситуации.* Консультант может обеспечить проведение объективной оценки ситуации, определить проблему и представить рекомендации по ее разрешению.
- ◆ *Независимость.* В случае осуществления операций по слиянию или поглощению, другим изменениям организационной структуры внешний консультант может действовать как независимый посредник при разрешении противоречий и разногласий.
- ◆ *Проявление доброй воли.* Организация может не иметь достаточно времени, а также по ряду других причин не исполнить какие-то законные требования. Нанимая консультанта, она показывает, что прилагает усилия для разрешения данной проблемы.

ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТОВ

Я часто выступаю на конференциях по вопросу о том, как стать консультантом. Название выступления, которое я использую, звучит так: «Вы хотите стать консультантом?». Я всегда спрашиваю: «Почему вы хотите стать консультантом?». Ответы, которые я получаю, многочисленны и разнообразны. Обычно можно услышать несколько ответов из следующего списка.

- ◆ *Сам себе хозяин.* Я хочу быть своим собственным боссом. Это всегда было моей мечтой. Я не буду больше никогда получать приказы от кого-то еще.
- ◆ *Нет установленного графика работы.* Я хочу избавиться от ежедневной рутины. Мне надоела корпоративная жизнь. Я работал всю жизнь. Я был хорошим наемным работником. Возможно, прошло уже полжизни, но я чувствую,

смогу обеспечить свою финансовую безопасность, и я хочу больше, чем сто получать зарплату. Я хочу чего-то не похожего на рутинную работу.

ьшие возможности. Я вижу больше возможностей, чем раньше. Кажется, к росту стремится каждая компания. Я вижу консультантов в нашей компании каждую неделю.

ать свое собственное «дело». Я обладаю такими навыками и умениями, завтра, я верю, другие мне будут платить. Я имею большой опыт и буду определять свой собственный план действий, прежде чем это сделает кто-то другой.

нология. Современные технологии сделают более легким быстрое создание полностью действующего офиса.

кое начало бизнеса. Я думаю, что это тот бизнес, который я в состоянии начать. У меня уже есть компьютер, и я могу работать в моем домашнем офисе. Относительно низкие издержки начала данной деятельности делают возможным для меня ведение собственного бизнеса. Для начала большинства видов бизнеса потребуется около \$100 тыс.

бота. Я хочу иметь возможность работать в пижаме, если мне этого захочется. Это хорошая причина, как и все остальные. Кроме того, работа в собственном доме престижна. Когда-то консультант, работающий дома, рассматривался как менее профессиональный специалист. Это давно не так.

ьше денег. Консультанты, кажется, получают большие деньги, и я хочу это. Я работаю в компании, которая не имеет плана финансовой поддержки своих работников. Я работал с цифрами и верю, что смогу достаточно заработать в течение последних десяти лет работы, делая то, что мне нравится, тратя деньги на то время, когда работать уже не буду.

сутствие работы. У меня нет выбора, я давно нахожусь без работы. Я начинаю думать, что я ни на что не способен. Я не думаю, что буду продвигаться в направлении собственного реального бизнеса. Я думаю, что могу достичь чего-то лучшего в жизни только как консультант.

ьшее благо. Я хочу выделить различие. Я равнодушно отношусь к тому, смогу ли получить те же деньги, что зарабатываю сейчас. Однако для меня когда-то больше значит другое. Я хочу сделать мир более гармоничным и работать с некоммерческими организациями, которые оценят то, что я могу предложить.

опасность. Корпоративная Америка не всегда безопасна. Я хочу финансовой безопасности и думаю, что лучшим способом ее обеспечить будет взять ее в собственные руки.

- ♦ *Творчество.* Я хочу иметь возможность творить. Я всегда стремился к чему-то новому, но при моей работе часто слышал, что этого сделать нельзя. Я хочу найти себя в своей работе.
- ♦ *Путешествия.* Это может рассматриваться как несерьезная причина, но я всегда хотел путешествовать. Я знаю, что через некоторое время это желание может пройти, но когда такое время наступит, тогда я и буду думать, как поступить в дальнейшем.
- ♦ *Вызов.* Мне необходим серьезный вызов, но я не могу получить его там, где сейчас работаю. Здесь фактически нет возможности для продвижения, и я обречен делать всю ту же работу на протяжении последующих шести лет с очень незначительным профессиональным или карьерным ростом.
- ♦ *Самосохранение.* Я работаю в отрасли, в которой развернулись операции по слиянию и поглощению компаний. Я должен побережь себя и найти другие возможности в жизни.
- ♦ *Место жительства.* Я хочу жить там, где я сам выберу. Для контактов с моими клиентами нужна лишь близость аэропорта.

Почему я присоединилась к категории независимых консультантов почти двадцать лет тому назад? Я всегда говорю, что это случилось потому, что я была плохим наемным работником. Мне не нравилось, когда мне говорили о том, что я должна делать; мне нравилось играть на своем саксофоне; я любила риск; я хотела работать в такое время, которое я сама выбирала бы для работы, а не в какие-либо другие часы; я хотела реализовать свои творческие способности и я предпочитала сама контролировать свою судьбу.

А какие причины у вас? Имеете ли вы представление о том, почему вы хотите выбрать профессию консультанта?

МИФЫ О КОНСАЛТИНГЕ

О деятельности в этой области сложились некоторые мифы, основные из которых мы рассмотрим ниже вместе с описанием той ситуации, которая существует в реальности.

Миф 1. «Консультанты зарабатывают свыше \$1 тыс. в день; поэтому, консультируя, вы станете богатым». Давайте будем реалистами, рассматривая это утверждение. Такие деньги могут показаться огромной суммой за один день работы, но посмотрим, что покрывает эта сумма. Представьте, что вы консультант. Если вы работаете восьмичасовой день, то получаете \$125 в час. Однако как кон-

сультант вы являетесь предпринимателем и более чем вероятно, что вы работаете 12 часов в день. В таком случае ваша часовая ставка снижается до \$83.

Конечно, невозможно работать 365 дней в году. Исключим выходные, праздники и двухнедельный отпуск (запомним, что это *неоплачиваемый* отпуск). За счет этого мы можем незначительно, на 8%, снизить вашу часовую ставку. Это уменьшит ее до \$75 в час. Но это еще не самое плохое.

Работая в качестве консультанта, вы не сможете консультировать по пять дней каждую неделю. Вам будет необходим один день для подготовки, один день для маркетинга и один день для выполнения административной работы, такой как расчет налогов и проведение платежей, исследования и профессиональное развитие. Таким образом, один день, за который вы получаете оплату, приходится на четыре дня вашего времени. Это 25% от \$76, или \$19 в час.

Законы Мэрфи гласят, что все ваши клиенты выберут одни и те же два дня в сентябре для встречи в удаленном от вашего расположения месте, а остаток месяца будет потрачен вами для чтения чего-то вроде журналов «Training and Development» и «Harvard Business Review». Это будет происходить не однажды в течение года. В дополнение к этому вы можете быть уверены в том, что потеряете весь декабрь из-за праздников. В это время ваши услуги никому не нужны. Я часто удивлялась, чего только ни случилось за этот месяц. Какой же выход: заниматься несколькими видами деятельности или превратить своих работников в эльфов? Когда вы добавите декабрь к другим плохим месяцам, вы сможете спокойно отбросить 25% работы из-за того, что ваши клиенты желают увидеть данные, не соответствующие тем, которые вы представляете им. Так можно вычесть еще 25% из часовой ставки оплаты вашей работы. Теперь она снизилась до \$14 в час.

Вы должны выплатить причитающиеся на собственный бизнес налоги. Эту сумму с вами некому разделить. Работая как консультант, вы должны будете выплачивать налоги ежеквартально, причем их величина будет значительно колебаться. Вы будете постоянно думать не о счете в чемпионате по футболу, а о том, какую сумму налога вы должны будете заплатить за этот квартал. Величина подлежащих уплате вами различных налогов будет приблизительно составлять, скажем, 33%. Это уменьшит вашу ставку до \$9 в час.

Вы ведете собственное дело, поэтому должны осуществлять за счет ваших доходов платежи, предназначенные на страхование жизни и здоровья, а также пенсионный фонд. Очень умеренная оценка этих платежей составляет сумму в размере около \$1,5 в час. В дополнение ко всему вы осуществляете расходы на ведение бизнеса: телефонные разговоры, копирование, почтовые и канцелярские

расходы. Эти затраты будут накапливаться так быстро! Они могут достигнуть двух долларов на каждый оплачиваемый час. Что же теперь останется у вас?

Рассматриваемая сумма снизилась до \$5,5 в час. Ах, вы хотите еще купить и ноутбук? За \$5,5 в час?! В таком случае работа в *McDonald's* может рассматриваться как правильный выбор!

На самом деле все не так плохо. Хотя реалии консалтинга в данном примере намеренно преувеличены в худшую сторону, вам необходимо будет учесть все это в полном объеме при расчете размера оплаты за предоставляемые консультационные услуги. Дневная оплата в размере \$1 тыс. и более считается значительной. Однако когда вы учитываете расходы и неоплачиваемые часы, большая часть этой \$1 тыс. быстро исчезает.

Внешние консультанты могут иметь доход, исчисляемый шестизначными цифрами. В то же время другие консультанты испытывают трудности с получением хотя бы какого-то дохода. Некоторые консультанты зарабатывают менее \$50 тыс. в год, выполняя ту же работу, за которую другие получают более \$300 тыс. Статистика, которая определяет средний доход консультантов, дает весьма различающиеся данные в зависимости от источника. Это лишь подтверждает то предположение, что консалтингу в большей, чем в любой другой профессии степени, присущ дух предпринимательства. Свободное предпринимательство живет и здравствует! У него имеется нераскрытый потенциал. Все зависит от того, на что вы способны и что вы хотите, а в большей степени — от того, насколько вы готовы отдаться работе.

Миф 2. «Работа в качестве внешнего консультанта избавит вас от необходимости следовать политике руководства и от бумаготворчества, которые сводят вас с ума при теперешней работе». Политика руководства при выполнении вами работы в качестве наемного служащего может препятствовать ее продуктивности и эффективности. Возможно, такая политика — это игра, в которую, как вам кажется, играет ваш босс. Как внешний консультант вы выйдете за пределы сферы проведения политики в этой организации, но будьте готовы быть вовлеченным в политику не одной, но десяти, семнадцати или, может быть, тридцати трех организаций в зависимости от того количества клиентов, с которыми вы будете работать. Как консультант вы будете иметь много боссов, тогда как раньше был один. Вам нужно будет быть осведомленным об их нуждах и потребностях и придется принимать некоторые трудные решения, для того чтобы обеспечить продолжение работы с ними.

Большим отличием является то, что вместо реализации одной и той же политики руководства в течение всей недели (или более длительного периода) вы смо-

ге уходить домой ночевать, зная, что вас ждет другая, новая работа в течение недели или некоторое время спустя (в зависимости от вашего проекта).

Не будет бумаготворчества? Вероятнее всего, у вас будет *больше* бумажной работы. У вас ее будет не только больше, но к тому же, начиная дело без секретаря вы не сможете передать кому-то хотя бы часть административно-канцелярской работы. Некоторые из ваших документов будут иметь очень существенное значение. Будучи наемным работником, вы могли задержать представление вашего отчета о расходах, а затем попросить бухгалтерию подложить его в кипу таких документов. Но если вы представите позднее установленного срока квартальный расчет по налогам, налоговая служба не положит его в стопку предоставленных своевременно документов.

Вы должны будете потратить достаточно много времени, для того чтобы определиться, какую же цену за услуги назначить клиентам. Вы должны будете временно выставить счет вашим клиентам во избежание проблем с получением средств. Вы должны будете определиться, каким образом будут передаваться счета и производиться оплата ваших услуг. Вы должны будете учитывать все свои расходы, для того чтобы избежать выплаты в качестве налоговой доли доходов, чем это требуется. Вы должны будете хранить и содержать в порядке все документы, которые может потребоваться предоставить вашему адвокату, бухгалтеру или банкиру.

Вы не только не сможете избежать воздействия на вас политики руководства этаких с вами организаций и бумажной работы, но они еще и будут приумножаться по мере развития вашего консалтингового бизнеса. Если вы не будете уделять серьезного внимания работе со своими документами, то вылетите из этого бизнеса скорее, чем сможете закрепиться в нем.

Лиф 3. «На вас будут смотреть как на эксперта в вашей сфере деятельности». Вас, вероятно, рассматривают как эксперта в той области деятельности, которой вы занимаетесь на теперешней работе. Люди обращаются к вам за советом, вас уважают коллеги по работе и хвалят начальники (некоторые из них, во всяком случае). Наслаждайтесь этим, пока можете. В дальнейшем вам потребуются всякий раз подтверждать свою репутацию, выстраивая взаимоотношения с каждым новым клиентом. Перед вами встанет никогда не решаемая раз и навсегда задача поддержания своего положительного имиджа.

Начиная бизнес, не останавливайтесь, двигайтесь дальше, открывая собственный офис и добиваясь появления вашего имени на «Желтых страницах». Вы будете выстраивать свой бизнес по-новому с каждым новым клиентом. Вы все время будете проводить экспертизу по-новому для каждого нового проекта.

Вы будете выстраивать свой бизнес по-новому с каждым новым клиентом.

Миф 4. «Собственная консалтинговая деятельность означает наличие большего количества свободного времени». Если вы думаете, что впереди у вас длительный полуденный отдых каждый день и игра в гольф несколько раз в неделю, то вас ожидает большое разочарование. Стать консультантом — значит стать собственником бизнеса — предпринимателем. Подобно большинству предпринимателей, вы будете тратить от шестидесяти до восьмидесяти часов каждую неделю в первый год работы, для того чтобы раскрутить бизнес. Вы будете осуществлять маркетинг своих услуг и связываться со всеми знакомыми в поисках новых клиентов.

Вы будете работать на других людей и компании, подобно многим другим бизнесменам, начавшим аналогичную работу раньше, находясь в рамках жестких ограничений и испытывая большое давление внешних обстоятельств. Вам может потребоваться поработать ночью или в выходные, для того чтобы подстроиться под потребности клиента. Удивляясь, где же вы нашли время для выполнения только что законченного проекта, вы снова сталкиваетесь с необходимостью реализации другого, уже ожидающего своей очереди, такого же сжатого по времени проекта.

Миф 5. «Консалтинг — это уважаемая профессия». Я думала, что выбрала уважаемую профессию, но первое время была шокирована тем, что меня называли «разбойником с большой дороги». Также меня называли чумой, потому что я часто повсюду сопровождала клиента. Еще меня называли «конмен»,¹ отчего потенциальные клиенты, до встречи со мной думали, что я — мужчина! Широко распространены анекдоты о консультантах.

Некоторые из отрицательных характеристик действительно заслужены нашей профессией. В нашем бизнесе много шарлатанов. Эта профессия испытывает недостаток правового регулирования, каких-либо узаконенных стандартов или сертификации деятельности. Войти в консалтинговый бизнес очень легко. Подойдите к своему компьютеру и напечатайте визитную карточку. Вы волшебным образом превратитесь в консультанта прежде, чем просохнут чернила.

Часто люди, временно находящиеся без работы, стремятся в консалтинг, чтобы «сорвать куш». Они действуют в этой сфере достаточно долгое время, за которое успевают наделать немало бед и девальвировать роль консультанта. Выполнив около двадцати проектов, я осознала необходимость обеспечить достойную

¹ Сокращенно от «консультант». — Примеч. науч. ред.

утацию профессии консультанта одним из двух способов: я могла выявлять пробки, допущенные предыдущими консультантами, страдающими недостатком знаний в сфере развития организации, или же я могла найти себя в борьбе за моральность и переоценкой своей значимости этими людьми.

Миф 6. «В сферу консалтинговой деятельности легко войти. Все, что необходимо, — это напечатать соответствующую визитную карточку». Это действительно так. В эту сферу легко проникнуть. Однако очень тяжело удержаться в нем бизнесе. Вы же хотите в нем остаться, не так ли?

Первоначально вы будете тратить не менее 50% своего времени на маркетинг и рекламу. Вы будете нуждаться во внедрении системы бизнеса, настройке своих компьютеров и принтеров на решение тех задач, которые перед вами встанут, в оживлении систем перевода платежей, связи с клиентами, документооборота, архивирования и выполнять дюжину других работ, которые будут рассмотрены в следующей книге. Вы будете чувствовать себя измученным, работая при отсутствии бы упомянутых обслуживающих систем, обеспечивающих предоставление услуг вашим клиентам.

Миф 7. «Решение об увеличении масштабов вашей деятельности является самым решением. Каждый хочет расширить свой бизнес». Вы полагаете, что консалтинговый бизнес будет все легче и легче по мере вашего продвижения в нем. Неудач не будет. Если вы будете хорошо работать, то будете иметь больше работы, чем сможете выполнить. И в некоторый момент времени вы займетесь вопросом о том, надо ли увеличивать бизнес и как это сделать. Должны ли диверсифицировать деятельность? Или взять кого-то в качестве партнера? Или создать фирму? Или остаться в единственном лице?

Это нелегкое решение. Оно требует риска и наличия капитала. Ваши нагрузки будут увеличиваться. Вы должны запомнить, что существует много способов сделать это без того, чтобы нанимать дополнительных сотрудников и увеличивать расходы на выплаты им.

Все эти мифы были рассмотрены не для того, чтобы отпугнуть вас. Они помогут увидеть обе стороны медали. Давайте же сосредоточим внимание на том лучшем, что есть в консалтинге.

ПРЕИМУЩЕСТВА И РЕАЛИИ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Вкратце рассмотрим некоторые преимущества и реалии консалтинга в следующих параграфах. Обратите на них особое внимание при принятии решения о начале вашего собственного консалтингового бизнеса.

Преимущества

Консалтинг может стать одной из наиболее доходных, перспективных карьер. Представьте себя сидящим за столом и рассматривающим различные варианты ваших дальнейших действий. Представьте, что каждое утро вы просыпаетесь и знаете, что вы будете делать то, что сами для себя выбрали на этот день. Представьте, что у вас нет необходимости поездок на транспорте в часы пик. Вообразите, что вы выбираете те проекты, которые вам нравятся, и работаете с теми людьми, с которыми хотите. Представьте себя занимающимся тем, что у вас лучше всего получается, и наслаждающимся этим, выбирающим такие дела, которые наилучшим образом раскрывают ваш потенциал. Вообразите, что вы получаете столько денег, сколько вам необходимо, чтобы делать то, что вы любите. Представьте себя работающим на самого себя. Вообразите, что вы получаете удовлетворение от выполнения части проекта и укрепляете веру в свои возможности, а когда успешно реализуете проект полностью, получаете высокую оценку клиента. Представьте себя способным выбирать место и время работы, брать дни для отдыха, не спрашивая чьего-либо разрешения. Представьте себя просыпающимся утром и не торопящимся на работу, а собирающимся развлекаться. Это преимущества консалтинга.

Реалии: уроки первого года

На что может быть похож первый год работы? Три начинающих консультанта предлагают вам свое мнение о том, как они его видят. Возможно, эти уроки первого года напомнят вам о тех действиях, которые необходимо будет выполнить.

Консультант номер 1

Мой первый год действительно стал для меня сюрпризом. Я много лет оплачивал услуги консультантов как директор по обучению компании и был уверен, что знаю все, что необходимо знать. Поэтому когда компания предложила мне уйти в отставку, я принял ее. Консультанты, с которыми я ранее работал, были профессионалами высшего класса. Казалось, что они делали свою работу так легко! Теперь я смеюсь, вспоминая, как много я не знал. Например, я никогда не думал о том как консультанты выполняют все, что они должны сделать. Работа в выходные дни в первые месяцы стала для меня настоящим шоком! Мне не приходило в голову идеи о том, как раскрутить свой бизнес. Я не знал, что я должен продавать! Определенно, было благом, что компания выплатила щедрую компенсацию за отставку. Для начала бизнеса я использовал эти средства, а также часть собственных сбережений. Иначе мой бизнес заглох бы, еще не родившись!

Консультант номер 2

У меня не было проблемы недостатка денежных средств. За свои первые шесть месяцев работы в качестве консультанта я заработала десять фунтов стерлингов! Однако я не думала, что работа дома вызовет столько затруднений. Так много вопросов отвлекало от работы: требовалось обкашивать газон, подготавливать одежду для прачечной, выметать мусор, стирать белье, мыть полы, убирать в гараже. А самой серьезной проблемой был холодильник! Мне все время хотелось заглянуть в него. Самый тяжелый период моей работы был в то время, когда я делала ее дома. Я осуществила совсем немного инвестиций по сравнению с тем, сколько думала сделать первоначально. Мне потребовалось большее количество времени на кабинетные размышления и изучение литературы, чем я думала. В первую же неделю я вынуждена была приобрести другой телефон — с клавишей приглушения звука, чтобы он не звонил, когда мне нужна тишина. Я должна была найти способ отслеживать, кому я звонила, что мне ответили и когда я должна перезвонить снова. Пятьдесят три розовых листочка с номерами телефонов, наполонившие все вокруг, не были правильной моделью организации деятельности офиса. Теперь я делю офисное пространство с еще двумя людьми. Мы совместно несем затраты на работу копировального аппарата, а также на содержание машинистки и секретаря. Я нуждаюсь в общественном взаимодействии, которое предоставляет мне некоторые преимущества. Мне больше подходит работа вне дома. Я чувствую, что мой профессионализм растет.

Консультант номер 3

Мне следовало бы встретиться со своим бухгалтером до начала собственного бизнеса, но я не подумала об этом. Уже 3 апреля поняла, что возникли проблемы, когда он спросил меня, какой квартальный налог я заплатила. Я же планировала растянуть период вхождения в бизнес как минимум на шесть месяцев. Я взяла в аренду на один год офисную площадь, которую использовала редко. Я думала, что для того, чтобы быть в этом бизнесе, мне надо вникнуть в суть вещей. Мои акценты в работе все время смещались в зависимости от того, как я себе представляла ее. Я думала, что буду регулярно давать советы CEO,¹ а приходилось все больше и больше погружаться в бумажную работу. У меня было плохое программное обеспечение, но пока я думала об установке чего-то лучшего, мои файлы вообще перестали открываться. Я понимала, что если буду продолжать заниматься этим видом деятельности, я должна буду измениться. Чем больше

¹ Chief Executive Officer — исполнительный директор, топ-менеджер. — Примеч. науч. ред.

я ждала, когда же все изменится, тем хуже все становилось! Я уже не имела времени, для того чтобы все исправить.

Какие уроки вы можете извлечь из всего этого для себя, входя в мир консалтингового бизнеса?

К ЧЕМУ ЖЕ ВЫ СТРЕМИТЕСЬ!

Как вы убедились, существует много аргументов «про» и «контра», для того чтобы заниматься консалтинговой деятельностью. Можно и оконфузиться. Только после того, как вы примете свое главное решение, вы захотите продолжить изучение данной сферы деятельности. Прежде всего необходимо выяснить для себя, является ли консалтинг той профессией, которой вам хотелось бы заниматься.

Одним из наилучших способов выяснения этого является разговор с другими консультантами. Определить свои интересы и предположения поможет беседа с людьми, работающими в этом бизнесе. Большинство из нас с удовольствием обсуждают эти вопросы, особенно те, кто работает в одиночку. Как профессионалы, мы в долгу перед теми, кто входит в этот бизнес, и поделимся своими знаниями и взглядами. Но что должны спросить вы у того, кто является профессионалом в данном бизнесе? Во вспомогательном материале 1.1 представлен перечень вопросов, которые вы можете использовать для опроса консультантов. Найдите также время, для того чтобы обдумать различные аспекты, отмеченные в данной

Вспомогательный материал 1.1

Дюжина вопросов, которые можно задать консультантам

1. Долго ли вы работаете в качестве консультанта?
2. Как вы начинали свой бизнес?
3. Почему вы решили стать консультантом?
4. Как вы можете описать вашу консультационную деятельность?
5. Какова структура вашего бизнеса, какие у нее достоинства и недостатки?
6. Какие услуги вы оказываете клиентам?
7. Каковы ваши типичные проекты?
8. Каков ваш типичный рабочий день?
9. Каким образом вы осуществляете маркетинг своих услуг?
10. Какой вызов был самым большим для вас как для консультанта?
11. Что бы вы потеряли, если бы перестали заниматься консалтингом?
12. Что я еще должен у вас спросить?

зе, и дополнить список собственными вопросами. Как изменится в результате карьерный путь? Какое воздействие это окажет на вашу личную жизнь? Дайте время для обдумывания и принятия решения. Выполните эту домашнюю работу.

Способственный материал 1.2 знакомит вас с некоторыми аспектами становления внешнего консультанта. Прочитайте утверждения и пометьте все те, с которыми вы согласны.

1 хотя количество отмеченных утверждений на данной странице не очень много, весьма серьезное значение имеет ваша готовность встретиться лицом к лицу с их проявлениями в реальности. Каждый раз, когда вы не сможете или захотите отметить какое-либо утверждение, вы увидите, насколько вы соответствуете этой профессии.

Некоторые положения, возможно, требуют расшифровки.

Хотите ли вы работать 60–80 часов в неделю ради достижения успеха? Вы входите в мир предпринимательской деятельности. Возможно, вы сможете

Способственный материал 1.2

Насколько вы соответствуете профессии консультанта?

Быстрый тест

Я хочу работать 60–80 часов в неделю ради достижения успеха.

Я люблю риск; я расцветаю в рискованной деятельности.

Я толстокожий, вероятность того, что меня обзовут чумой, бандитом с большой дороги или конменом меня мало трогает.

Я хорошо понимаю и интерпретирую сложные, большие картины событий.

Я уделяю внимание деталям.

Я весьма коммуникабелен.

Я хорошо излагаю мысли письменно.

Мне нравится предлагать свои услуги.

Я нахожу баланс между логикой и интуицией, а также вижу детали в больших картинах.

Я знаю пределы своих возможностей.

Я легко могу сказать «нет».

Я самодисциплинирован.

Я свободно общаюсь с людьми — представителями различных сфер знаний и деятельности, всех уровней управления.

уменьшить количество часов работы после прохождения периода становления вашего бизнеса, но до тех пор он будет требовать от вас именно столько. Большинству успешных предпринимателей требуется менее 8 часов для сна. Время всегда является критическим обстоятельством для предпринимателя. В своей книге «Entrepreneurs Are Made, not Born» Ллойд И. Шефски (1994) обучает читателей тому, как можно меньше спать! Вы станете более дисциплинированным при использовании своего времени, научитесь делать несколько дел одновременно и выделять приоритеты.

- ◆ *Любите ли вы риск?* Как консультант, вы будете постоянно действовать в условиях неопределенности. Чем больше риск, тем больше будет размышлений о поиске более стабильной работы, позволяющей выплачивать проценты по закладным. Даже если вы реализуете долгосрочный проект с какой-то организацией, лицо, которое вас наняло, может не проработать так же долго. Вероятность изменений в управлении компании может поставить проект, а вместе с ним и ваш контракт под удар.
- ◆ *Чувствительны ли вы?* Обижает ли вас, когда вас обзывают чумой, бандитом с большой дороги или конменом? Консультантов не всегда уважают. Как вы будете реагировать первое время на критическое отношение к вам или к вашей профессии?
- ◆ *Свободно ли вы общаетесь с людьми — представителями различных сфер знаний и деятельности, всех уровней управления?* В зависимости от проекта, участие в котором вы принимаете, вы можете контактировать с операторами подъемных кранов, секретарями, аудиторами, дворниками, преподавателями, президентами, сварщиками или поварами. Вы должны чувствовать себя уверенно и удобно в разговоре с ними, так же как и они должны испытывать комфорт при разговоре с вами.

Ну как? Готовы ли продолжить изучение ремесла консультанта?

ТАЛАНТЫ И ТЕРПЕНИЕ

*Соответствие вашего поведения обстоятельствам
зависит от того, верите ли вы в себя.*

Генри Форд

Наиболее важной причиной того, чтобы стать консультантом, является ваше собственное желание. В то время как в первой главе основное внимание былоделено рассмотрению вопроса, как *стать* консультантом, в этой главе рассматривается, какие же необходимы навыки и запас жизненных сил, для того чтобы *остаться* в данном бизнесе. Она поможет вам рассмотреть как возможности работы дома, так и потенциальные барьеры на пути к успеху.

Наиболее важной причиной того, чтобы стать консультантом, является ваше собственное желание.

Для вас может быть неожиданна мысль о себе как о предпринимателе, но вы должны изучить этот аспект становления консультанта. Ваши профессиональные навыки, способности, знания и опыт обеспечивают наполнение содержания данной профессии. Ваши же предпринимательские способности будут определять, насколько хорошо будет работать ваш бизнес. Наличие обеих этих составляющих необходимо для того, чтобы стать успешным консультантом.

НАВЫКИ И УМЕНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ УСПЕХА

Как консультант вы должны обладать определенными навыками и умениями, которые необходимы клиентам, желающим заплатить вам за них, и которые

будут оцениваться этими клиентами. Естественно, многие требования к навыкам и умениям будут зависеть от той ниши, которую вы выберете для себя сами. Однако независимо от того, будете ли вы работать в сфере промышленности или страхования, специализироваться на обучении или организационном развитии, вы будете стремиться к получению новых навыков, необходимых для перемещения все выше и выше по кривой знаний.

В качестве консультанта по обучению вы можете, например, пройти сертификацию в одной из крупнейших тренинговых компаний, такой как *DDI*, *Forum* или *Zender-Miller*. В этом случае вам потребуется пройти серьезную проверку своих навыков. Консультант по обучению, который также и разрабатывает обучающие курсы, должен иметь соответствующие навыки. Если вы планируете расширение своей консалтинговой деятельности и проведение работы с клиентами, ранее уже проходившими переподготовку, то вам потребуется усовершенствовать аналитические, инструментальные и многие другие навыки и умения.

Исследование рынка и маркетинг

Когда вы будете начинать свою деятельность, очень много времени от вас потребует исследование рынка или изучение клиентов. Наличие клиентов — это единственное, что поможет вам удержаться в бизнесе. Исследование рынка и маркетинг означают, что ваш телефон будет постоянно звонить.

Наличие клиентов — это единственное, что поможет вам удержаться в бизнесе.

Продвижение и продажа своих услуг

Вы можете предлагать свои услуги на рынке, но люди должны захотеть нанять именно вас. Для достижения успеха вы должны уметь доброжелательно вести переговоры.

Изучение потребностей клиента

В некоторых случаях при ваших встречах с клиентами они будут точно указывать, что они хотели бы получить от вас. Иногда они будут спрашивать у вас, что же необходимо сделать. Но чаще всего они скажут, что хотят, чтобы стало лучше, но не знают, что для этого надо сделать. Во всех этих случаях ваши навыки диагностики помогут определить, что же действительно необходимо делать.

Способственный материал 2.1

Навыки и личные качества консультанта

определите свои позиции

Навыки

Хорошие

Нуждаются
в усовершен-
ствовании

Исследование рынка и маркетинг

Продвижение и продажа своих услуг

Изучение потребностей клиента

Идентификация взаимных ожиданий

Расчет стоимости вашего участия в проекте

Организация работы с документами

Понимание деловой информации

Разработка и оформление материалов работы

Проведение обучения

Способность к контактам

Глубина ваших знаний и опыта

Широта ваших знаний и опыта

Личностные качества

Присущи
от природы

Необходимо
обратить
внимание

Лидерство

Уверенность

Люди обращаются ко мне за советом

Успокоение борьбы при конкуренции

Уверенность в себе

Способность долго и упорно работать

Всегда планирую свои будущие действия

Самодисциплинированность

Способность предлагать свои услуги

Понимание финансовых вопросов

Способность к разумному риску

Поддержка семьи

Какие навыки и личностные качества необходимо совершенствовать?

Каким образом вы собираетесь получить необходимые навыки и опыт?

Как вы будете добиваться соответствия необходимым личностным качествам, которые не присущи вам от природы?

Идентификация взаимных ожиданий

Необходимо наличие способности к ведению открытого и честного обсуждения с вашим клиентом условий соглашения, в котором как результат совместной работы нашли бы отражение ваши обоюдные потребности, желания и ожидания, что положит начало реализации вашего проекта в верном направлении.

Расчет стоимости вашего участия в проекте

В течение какого периода будет выполняться проект, сколько дней придется провести в разъездах, как долго будет вестись подготовка материалов и сколько раз вам придется съездить к клиенту, — все это будет оказывать влияние на определение оплаты, которую вы хотели бы получить за участие в проекте.

Организация работы с документами

Организируйте работу вашего офиса таким образом, чтобы вам всегда были доступны любые документы и вы были бы способны осуществить действия по передаче их клиенту. Наладьте механизм перевода денег и выполнения других операций. Эта работа имеет важнейшее значение для достижения успеха.

Понимание деловой информации

В этой книге предложены многочисленные способы ведения вашей базы данных, связанные с учетом расходов, составлением отчета о прибылях и убытках, планированием дохода. Способность к их чтению, анализу и пониманию той информации, которая в них содержится, очень важна для вашего финансового благополучия.

Работка и оформление материалов работы

Если вы не оформляете какие-то собственные материалы, вы должны быть способны определять качество подготовки материалов, предназначенных для печати, взвешивать все «за» и «против» для различных их видов и моделей. Вы должны быть способны рассматривать их действительность и сообщать клиенту, во сколько времени займет разработка аналогичных материалов и нужны ли они вообще вашему клиенту.

Проведение обучения

Вы можете не осуществлять предоставление услуг по обучению, но вы все равно можете обучать людей различными способами. Вы можете готовить СЕО, давать советы менеджеру среднего звена или проводить индивидуальное обучение персонала. Теория внутренней потребности взрослых к обучению требует от вас быть всегда готовым к выполнению таких элементов обучения.

Способность к контактам

Прежде всего, вы будете очень часто контактировать с вашими клиентами. Совершенствование навыков общения с людьми при проведении различного рода встреч рассматривается как совершенствование способности к контактам. Ваше поведение будет рассматриваться во многих ситуациях как модель. Эти навыки могут вам развивать бизнес.

Глубина ваших знаний и опыта

Насколько глубоки ваши знания и опыт? Если вы специализируетесь в какой-то области, вы должны знать о ней все. Читайте профессиональные журналы и знакомьтесь с новой литературой по данному направлению. Как специалист вы должны быть экспертом в определенной сфере деятельности, отрасли или рассматриваемом участке работы.

Широта ваших знаний и опыта

Насколько широки ваши знания и опыт? Вы должны иметь представление хотя бы в общих чертах о том, что происходит за пределами области ваших интересов. Вы должны знать, где вы сможете получить помощь, когда она вам потребуется. Став человеком с широким кругозором, вы будете обладать достаточным количеством здравого смысла и познаний, для того чтобы увидеть внешние перспективы и скорректировать в соответствии с этим внутреннюю политику организации. Вы станете обладать широтой знаний и опыта.

Баланс глубины и широты ваших знаний и опыта является важнейшим преимуществом, которое клиент будет искать у вас. Это также важно при принятии вами решения о том, как представлять себя — как специалиста в какой-то области или человека широкого кругозора и опыта. Чем больше вы специализируетесь, тем труднее вам диверсифицировать свой бизнес. Однако, с другой стороны, чем за более разнообразные дела вы беретесь, тем меньше может быть ваша ценность как специалиста в глазах потенциального клиента

Чем больше вы специализируетесь, тем труднее вам диверсифицировать свой бизнес; чем за более разнообразные дела вы беретесь, тем меньшей может быть ваша ценность как специалиста в глазах потенциального клиента.

ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА УСПЕШНОГО КОНСУЛЬТАНТА

Консалтинг — это профессия контрастов и больших ожиданий. Вам будет необходимо иметь не только множество навыков и умений, способности быстро ориентироваться, накапливать знания, приобретать опыт, но также и обладать рядом соответствующих данной профессии личностных характеристик. Ваши клиенты ожидают от вас благожелательности и участия, но не заносчивости и надменности; конструктивности и способности к убеждению, но не навязывания своего мнения; интеллигентности, но не кретинизма; доверительности отношений, но не назойливости; искренности, но не критиканства; понимания, но не соглашательства. В дополнение к этому они будут ожидать от вас творческого подхода и полета фантазии, но в то же время требовать, чтобы вы были логичными и практичными. Вам будет необходимо воспринять картину событий в целом, но также увидеть и множество мелких деталей, которые могут вам помочь продвинуться дальше в изучении ситуации.

Хотя при обсуждении соглашения о работе с вами клиенты будут спрашивать вас о тех знаниях и умениях, которыми вы обладаете, при принятии решения они будут также оценивать и ваши личностные качества.

Вы должны быть в состоянии принять этот вызов! Клиент будет так же заинтересован в ваших положительных личностных качествах, как и в ваших навы-

ах и умениях. Хотя при обсуждении соглашения о работе с вами клиенты будут спрашивать вас о тех знаниях и умениях, которыми вы обладаете, при принятии решения они будут также оценивать и ваши личностные качества.

ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ ВАМ ПРЕДСТОИТ РЕШАТЬ

Хотя существуют сотни задач, которые вы будете решать, работая в качестве консультантов, представление о том, чего могут ожидать от вас клиенты, могут дать следующие примеры. Как консультант вы можете начать работу с клиентом в любой момент развития ситуации, с которой он столкнулся. Хотя представленные примеры приведены в несколько упрощенном виде, они могут помочь вам принять решение о том типе задач, который подходит вам наилучшим образом.

Выявление проблемы

Вы можете прийти, когда клиент знает, что что-то неладно в общем, но не может определить, почему: корпоративный дух в упадке, связи с партнерами распадаются, текучесть кадров высока, получение прибыли под вопросом. В этом случае вас могут попросить идентифицировать проблему. Для этого вам понадобится собрать информацию, опросить людей, изучить ситуацию в организации в целом, выявить взаимосвязи явлений, сравнить отношения с другими организациями. Эта задача потребует от вас выполнения роли интервьюера; аналитика; специалиста, осуществляющего категоризацию и синтез явлений, а также исследователя.

Выявление причин

Вы можете прийти, когда клиент знает существующую проблему: продажи падают, время от разработки концепции товара до вывода его на рынок слишком велико или слишком много дефектов качества продукта. Клиент знает существующую проблему, но не знает, в чем кроется ее причина. В этом случае вас могут попросить идентифицировать причины возникновения проблемы. Вам будет необходимо понять суть и принципы решения проблемы; как устранить ее причины; как согласовать эти действия с осуществляемыми операциями и теми, кто их проводят. Вам может понадобиться проведение серьезной экспертизы деятельности организации. Эта задача потребует от вас выполнения роли эксперта по ресурсам, арбитра, адвоката дьявола, посредника и человека, разрешающего проблему.

Выявление способа решения проблемы

Вы можете прийти, когда клиент знает существующую проблему и причины, ее порождающие: продажи падают из-за возрастания конкуренции за счет появ-

ления нового продукта, время от разработки концепции товара до вывода его на рынок слишком велико из-за несогласованных действий персонала компании, слишком много дефектов качества продукта из-за недобросовестности поставщика. В этом случае вас могут попросить определить пути решения проблемы. Вам будет необходимо исследовать внешние вызовы со стороны компаний этой или других отраслей. Вам может понадобиться определить другие источники получения ресурсов или организовать и принять участие в обсуждении проблемы с существующим поставщиком. Вам будет необходимо помочь сотрудникам организации выдвинуть свежие идеи. Эта задача потребует от вас выполнения роли технолога, генератора идей, мирового судьи и новатора.

Выявление инструментария, необходимого для решения проблемы

Вы можете прийти, когда клиент знает существующую проблему, причины, ее порождающие, а также способы ее решения: необходимо привлечь новых потребителей, работать как единая команда, совершенствовать взаимодействие с поставщиком. В этом случае вас могут попросить определить инструментарий, с помощью которого можно решить проблему. От вас будут ожидать исправления ситуации. Если вы должны внедрить что-то новое, вам может потребоваться также избавиться и от чего-то старого. Вам необходимо будет собирать информацию и помогать другим взаимодействовать более эффективно. Вам может потребоваться проанализировать расстановку кадров и поменять ее. Эта задача потребует от вас выполнения роли катализатора процессов, проводника изменений, советчика, наладчика взаимодействия и координатора.

ПРИЗНАКИ ПОСРЕДСТВЕННОСТИ КОНСУЛЬТАНТА

За двадцать лет работы в консалтинговом бизнесе я увидела сотни консультантов. Многие из них были очень хорошими профессионалами, а некоторые — весьма посредственными. Вы начинаете свой бизнес не для того, чтобы стать посредственностью, поэтому обратите внимание на перечисленные ниже особенности деятельности и личностные качества, которые приводят к такому состоянию.

- ◆ Уверенность в том, что быть консультантом означает прежде всего учет своих собственных интересов, а не потребностей и интересов ваших клиентов, отсутствие гибкости и неумение подстраиваться под условия внешней среды, когда это необходимо.
- ◆ Неспособность определить свою тактику маркетинговой деятельности или поиск отговорок во избежание ее реализации.

- ♦ Неспособность распознать открывающиеся перед вами возможности, например, когда клиенты или потенциальные клиенты говорят: «Знаете ли вы что-нибудь о...», или «Что меня действительно иногда беспокоит, так это...», или «Мне была бы необходима некоторая помощь в...». Все эти высказывания — крики о помощи. Слушайте! Слушайте! Слушайте! Ваш следующий проект может сам сказать вам о себе!
- ♦ Упрямое использование тех моделей или решений, которые вам ближе, вместо разработки или поиска новых, которые больше бы соответствовали конкретной ситуации.
- ♦ Настойчивое использование одних и тех же методов снова и снова, без попытки выработать новые рекомендации, материалы и возможности.
- ♦ Нежелание продолжать рост бизнеса и учиться.
- ♦ Непонимание того, что ваша консалтинговая деятельность — это бизнес.

Посредственность — это всего лишь посредственность. Хотите ли вы стать ею?

ВАША КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

Прежде чем бросать вашу теперешнюю работу и покупать лицензию на ведение бизнеса, найдите время для изучения любой конкретной ситуации, которая может сделать работу по данной профессии затруднительной для вас. Я перечислю пять таких наиболее часто встречающихся причин. В вашем случае они могут быть другими. Наилучшим способом обнаружить их является обсуждение вашей ситуации с друзьями, супругом или каким-нибудь другим близким человеком.

Финансирование бизнеса

Даже если вы оставляете свою нынешнюю работу, нет никаких гарантий того, что вам начнут поступать доходы от реализации новых проектов до того, как закончится ваше выходное пособие.

Вы можете стать настолько связанным выполнением проекта, что у вас не останется времени на разработку новых идей. Или же вы можете решить, что заслуживаете отдыха в течение некоторого времени, прежде чем впрячься в свой бизнес. В любом случае может произойти так, что вы не будете иметь постоянного дохода, следуя вашему первоначальному плану.

Что с этим можно поделать? Имеете ли вы сбережения или другие источники средств, на которые можно рассчитывать в течение времени вашего вхождения в бизнес или в любой другой период, когда у вас не будет доходов? Можете ли вы

урезать личные или деловые расходы? Можете ли вы получить кредит в вашем банке? Консалтинговая деятельность имеет свои взлеты и падения. Несомненно, вам придется держать некоторое количество денежных средств в виде ликвидных вложений для использования их тогда, когда дела будут идти не так хорошо, как хотелось бы. Тот факт, что консалтинговая деятельность не обеспечивает получение постоянного дохода, может быть трудным для осознания.

Консалтинговая деятельность не обеспечивает получение постоянного дохода.

Работа в одиночку

Большим счастьем первоначально кажется то, что вы покинули суматошный офис, но однажды, проведя некоторое время в одной и той же комнате без привычной суеты, вы можете начать сходить с ума. Вы можете потерять возможность работать в команде. Вы можете потерять энергетику, которая создается в группе, а также возможность постоянного общественного взаимодействия.

Что же вам делать? По меньшей мере вы можете назначать ленч с кем-нибудь каждую неделю. Вы можете планировать проведение регулярных встреч с другими консультантами. Даже если обсуждение будет касаться только рабочих вопросов, вы все равно будете чувствовать рядом товарища.

Работа у себя дома

Прежде всего можно сказать, что работа у себя дома создает в некотором роде идеальную ситуацию. Вы встаете, когда захотите. Нет никаких транспортных проблем. Нет строго определенного времени для пунша. Вы можете работать в шортах и безрукавке. Слушаете вашу любимую радиостанцию. Варите себе свежий элитный кофе по утрам. Едите во время составления и правки документов. Выходите из помещения в любое время в течение дня. Включаете телевизор, чтобы посмотреть последние известия. Забираете детей из школы. Читаете за письменным столом, а если захотите — перебираетесь в кровать. Идеальная ситуация — не правда ли?

Но как же тогда не сказать и об обратной стороне этой идиллии? Собака начинает лаять как раз в тот момент, когда вы договариваетесь о заключении важного соглашения. Ваша дочь пролила молоко на документ, который был уже подготовлен для отправки по почте. Ваш домашний офис совмещается с жилой комнатой. Вам необходимо отправиться на важную встречу, а ваш сын не вер-

тулся с машиной. Ваш супруг расстраивается из-за того, что вы проводите все свое время бодрствования в вашем офисе.

Возможна и одна и другая ситуация в различные дни. Вы будете вынуждены принимать это как должное. Подумайте о том, как найти баланс, работая и живя в одном и том же месте.

Искусственное предприятие с одним работником

Подумайте, что вы ответите, когда клиент спросит вас о том, сколько сотрудников работает в вашей компании. Скажете ли вы правду, что это ваша единоличная компания, или выдумаете что-нибудь? Как вы будете справляться, будучи одним лицом и машинисткой, и копироващицом, и посыльным, и уборщиком?

Важным фактором является возможность вашей замены, наличие поддержки. Что вы будете делать, если клиент рассчитывает на вашу поддержку и совет при проведении критически важной встречи, а вы лежите дома больной? Найдите кого-то, кто мог бы заменить вас в таких случаях. Вы можете заключить соглашение об оказании взаимной поддержки с несколькими другими консультантами, работающими в вашем регионе.

Необходимость семейной поддержки

Поддержка семьи является важнейшим фактором. Начиная свой бизнес, вы будете испытывать некоторые трудности. Вам бы не хотелось, чтобы члены семьи говорили: «Мы же предупреждали тебя!» — когда что-то происходит не так, как хотелось бы. Заручитесь стопроцентной поддержкой всех ближайших родственников, прежде чем начать собственное дело.

Пять конкретных ситуаций, описанных выше, выделены как наиболее часто встречающиеся при выполнении консультантом своих функций. Каждая из них имеет свое собственное решение. Вы должны определить возможность возникновения любой из этих проблем и проработать для них ваше собственное решение.

ХОЖДЕНИЕ В КОНСАЛТИНГОВЫЙ БИЗНЕС

Мы проанализировали свои навыки и умения, выявили свои личностные качества, определили задачи, которые вы могли бы выполнять, рассмотрели свою конкретную ситуацию, оценили свои таланты и выяснили, что эта профессия подходит вам как нельзя лучше. Что же дальше?

Теперь необходимо определиться, как вы будете входить в бизнес. Будете ли вы сотрудничать с крупной национальной консалтинговой компанией или с маленькой местной фирмой, выберете ли форму партнерства или откроете собственный бизнес? Каждое из этих направлений имеет свои преимущества и недостатки.

Крупная компания

Как консультант, работающий на крупную национальную компанию, вы должны быть способны сосредоточиться исключительно на консалтинге и важнейших общих вопросах ведения бизнеса. Кто-то другой будет заполнять налоговые формы, обеспечивать секретарскую поддержку и платить арендную плату. Вы будете работать под прикрытием громкого имени компании и видеть перед собой ясный карьерный путь. Хотя такие преимущества могут вызывать первое время некоторое смущение, самым большим недостатком такого положения является то, что работа может стать для вас настолько комфортной, что вы никогда не наберетесь достаточного опыта, чтобы стать независимым консультантом. В дополнение ко всему такая работа может быть сопряжена с большими нагрузками.

Маленькая фирма

Работая в качестве консультанта в небольшой местной фирме, вы получите некоторые преимущества, подобные тем, которые дает работа в крупной национальной компании. Дополнительной выгодой для вас может стать то, что вы будете сталкиваться с необходимостью решения более широкого круга задач и раньше столкнетесь с необходимостью нести большую ответственность. Если вы любите путешествовать, недостатком может быть то, что вы будете ограничены работой с бизнесом вашего региона.

Партнерство

Как партнер одного или нескольких консультантов вы сможете разделить с ними бремя расходов, проведения маркетинга и некоторой другой работы. Серьезнейшим недостатком является потенциальная возможность возникновения конфликта из-за множественности направлений бизнеса и личных предпочтений партнеров. Эти конфликты могут как разбалансировать ведение технической работы, так и оказывать воздействие на принятие важных решений.

Собственный бизнес

Работая в качестве независимого консультанта, вы будете иметь возможность принимать любые решения, какие захотите и когда захотите, а также получать

все признание своих заслуг только для себя одного. Недостатком, конечно же, является то, что вы в то же время принимаете на себя и весь риск, сами отвечаете за все расходы и не имеете никого рядом с вами, с кем можно было бы обсудить деловые планы и интересы.

Основное внимание в данной книге уделено работе именно независимого консультанта, который начинает свой собственный бизнес. Если вы решили, что это — для вас, тогда далее вам следует читать медленнее и внимательнее.

Все равно, как приобрести необходимый опыт: то ли работая в одной из национальных или местных консалтинговых фирм, упомянутых выше, то ли работая часть времени или полностью перейдя на эту деятельность, оставив теперешнюю работу. В четвертой главе более детально описываются наиболее эффективные способы начала собственного бизнеса.

ОСТОРОЖНО: ВПЕРЕДИ СОБСТВЕННЫЙ БИЗНЕС

Далее в этой главе мы рассмотрим, что необходимо для того, чтобы стать успешным консультантом. Вы увидите качества предпринимателя и узнаете, как стать собственником бизнеса.

И хотя не существует способов, с помощью которых я могла бы физиологически подготовить вас к долгим часам работы, бесчисленным расстройством, взлетам и падениям, отчаянной потребности в планировании, когда на это совершенно нет времени, научить настойчивости и упорству, я могу предложить вам некоторые советы, с помощью которых вы сможете добиться успеха.

Общая оценка такова, что более 80% всех начинающих свой бизнес прекращают его, не проработав и пяти лет. Ответственность за успех или неудачу всегда полностью возлагается на личность, которая начинает бизнес. Определенно, вы не хотите попасть в упомянутую статистику в течение следующего года или двух!

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ КАЧЕСТВА

Хотя среди экспертов нет единого мнения о том, что делает успешным начало собственного бизнеса, чаще всего упоминаются следующие качества предпринимателя

Прежде всего вы должны хотеть стать предпринимателем! Давайте рассмотрим это подробнее. Вам надоело работать на кого-то другого, и вас будоражит мысль о том, чтобы начать собственный бизнес, — это действительно становится азучивой идеей. Вы уже сделали первый шаг. Вы приняли решение о начале

собственного дела и, конечно, хотите обеспечить его существование на протяжении не менее пяти лет. Что дальше?

Уверенность в себе — это самое главное, что вам необходимо. Будьте честны сами с собой. Если вы не верите в себя, то разве поверит в вас кто-то другой? Большинство консультантов обладают изрядным чувством уверенности в себе — веры в то, что они могут осуществить задуманное их разумом. Я вспоминаю свои мысли перед тем, как начать собственный бизнес: «Конечно, я уверена, что будет так, как я задумала; я не могу не добиться успеха!»

Большинство предпринимателей обладают чувством необходимости определенных действий. Они знают, куда надо идти, что надо делать, с какими людьми встречаться, и успех сопутствует им. Они, кажется, обладают большей энергией, чем большинство людей, и нуждаются в том, чтобы действовать сейчас. Интересно в то же время, что большинству из них требуется для сна меньше обычных восьми часов.

Они имеют потребность в тяжелой работе — такой, чтобы достигнуть успеха. Долгие часы работы не пугают их. Так же серьезно они относятся и к игре — и выигрывают!

Предпринимательство требует жесткого контроля и управления. Они хотят получить ответственность и власть, которые приходят вместе с собственным бизнесом. Они подобны тем, кто принимают решения, а не рассуждают о том, что надо было бы сделать.

Они проявляют гибкость в мыслях и делах в зависимости от складывающихся обстоятельств. Одни из них могут творить, другим больше нравится анализировать; одни лучше могут видеть ситуацию в целом, а другие — лучше ориентироваться в деталях.

Поддержание положительной динамики достигается предпринимателями через взлеты и падения. Они всегда стоят перед проблемой выбора. Они определяют нынешние принимаемые решения и приветствуют обучение, которое помогает выявить проблему и решить ее.

Они хорошо исполняют принятые решения. Они обычно ни переоценивают, ни недооценивают риск, взвешивая во всех случаях потенциальные результаты. Они решительны и смотрят вперед. Они не колеблются и не медлят. Они также стремятся изменить направление действий, если ожидания успеха становятся меньшими, чем те, на которые они рассчитывали.

Предприниматели творчески решают проблемы. Они целенаправленно мыслят и рассматривают взаимосвязи, которые другие люди не видят. Они со своим творческим подходом преобразуют хаос в порядок.

Они могут быть преследуемы навязчивой идеей качества — качества услуг, качества продукта, качества проекта. Они от природы наделены стремлением к совершенству и не нуждаются к подталкиванию их к этому со стороны!

Учитывая все перечисленное, хорошее здоровье для них является императивом! Я верю, что это имеет большое значение для позитивно мыслящих людей. Фактом является то, что предприниматели практически не имеют времени, чтобы олеть.

Обладаете ли вы такими качествами, чтобы начать собственный бизнес? Можете ли вы как предприниматель убрать что-то из этого перечня? Оцените свои качества, используя вспомогательный материал 2.2.

Вспомогательный материал 2.2

Предприниматели: обладаете ли вы их качествами?

Инструкции: оцените свое соответствие следующим качествам. Они представляют собой выводы нескольких исследователей о характеристиках, которым должен соответствовать успешный собственник бизнеса. Потратьте достаточное количество времени на обдумывание и будьте честными при ответе. Хотя этот краткий тест может дать общую картину того, каким должен быть успешный предприниматель, только вы сами можете решить, стоит ли вам двигаться по этому пути.

Оцените свои качества по следующей шкале от 1 до 4:

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| 1 — полностью не согласен | 3 — согласен |
| 2 — не согласен | 4 — полностью согласен |

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 1. Обычно я стараюсь взять расходы на себя, когда я с другими людьми | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Я могу делать все, что мне вздумается | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Я терпелив | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Я уверен, что всегда могу оказать влияние на результаты | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Я удостоивался похвалы за свою способность быстро анализировать сложные ситуации | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Я предпочитаю работать скорее с тяжелыми по характеру, но высококомпетентными людьми, чем с дружелюбно настроенными, но менее компетентными | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Я способен уволить людей, которые работают низкопроизводительно | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Я хочу оставить спокойную высокооплачиваемую работу, чтобы начать собственный бизнес | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Я заставляю себя решать какие-то проблемы | 1 | 2 | 3 | 4 |

10. При необходимости я могу работать долго и в любое время суток	1	2	3	4
11. Мне необходимо лучше выполнять все, что я делаю	1	2	3	4
12. Я не расстраиваюсь по пустякам	1	2	3	4
13. Мне нравится отвечать на вызовы времени	1	2	3	4
14. Мне скучно выполнять рутинную работу	1	2	3	4
15. Мне не нравится распространяться о делах, которыми я занимаюсь	1	2	3	4
16. У меня больше энергии, чем у большинства людей	1	2	3	4
17. Во многом я занимаю лидирующие позиции	1	2	3	4
18. Я имею хорошие навыки и умения и готов к выполнению сложных задач	1	2	3	4
19. Я готов изменить направление своих действий, если они не достигают поставленной цели	1	2	3	4
20. Во мне видят способности к решению творческих задач	1	2	3	4
21. Я могу одновременно охватить и всю картину событий, и детали бизнеса	1	2	3	4
22. Я могу предвидеть, какое воздействие окажут мои сегодняшние действия на ведение бизнеса завтра и в будущем	1	2	3	4
Мне необходимо по меньшей мере ___ часов для сна, чтобы эффективно работать	1 — 8 час 3 — 6 час	2 — 7 час 4 — 5 час и менее		
Мне необходимо наработать опыт в течение по меньшей мере ___ лет, чтобы я мог начать собственный бизнес	1 — 1 год 3 — 3 года	2 — 2 года 4 — 4 года		
В течение последних трех лет я потерял всего ___ рабочих дней из-за болезней	1 — 16 дней 3 — 6-10 дней	2 — 11-15 дней 4 — 0-5 дней		
Обведите кружком ваши ответы.				
Результаты: подсчитайте общую сумму обведенных кружочками чисел.				
90-100	Вперед!			
82-89	Шансы на успех высоки			
74-81	Достаточно рискованное дело			
73 и меньше	Лучше продолжить работать по найму			

В этой главе основное внимание было уделено рассмотрению талантов и личностных качеств, которыми должны обладать консультанты. Клиент будет ожидать увидеть в вас личность, обладающую многими талантами. Вероятно, теперь перед вами лучше открылась картина тех недостатков и преимуществ, которые присущи профессии консультанта. Если вы хотите принять участие в этом приключении, то теперь вы готовы думать о том, что необходимо для начала бизнеса.

ДЕНЬГИ И ЧУВСТВА

Люди всему знают цену, но ничего не ценят.
Оскар Уайльд

Для начинающего консультанта наиболее трудным решением является обычно определение цены на свои услуги клиентам. Однако это именно такое решение, которое должно быть принято еще до того, как вы начнете свой бизнес. Ваш клиент прежде всего захочет узнать: «Во сколько мне обойдется этот проект?»

Фактически существуют два основных подхода к решению этого вопроса: 1) сколько денег мне необходимо и 2) сколько клиент хочет заплатить вам. Хотя эти подходы тесно взаимосвязаны, важно, чтобы вы четко разделяли их в уме для себя. Если эти суммы близки или клиент хочет заплатить больше, чем вам необходимо (хотелось бы всегда иметь только такие проблемы!), вы легко установите баланс своего бюджета. С другой стороны, если вы предполагаете, что ваши потребности превысят суммы, которые клиенты захотят заплатить за ваши услуги, то вы можете передумать начинать консалтинговый бизнес.

СКОЛЬКО ДЕНЕГ ВАМ ТРЕБУЕТСЯ!

Чтобы определить, получение какой суммы дохода вам потребуется обеспечить как консультанту, можно двумя способами. Первый из них — это подробный расчет ваших зарплат, налогов, отчислений и деловых расходов за один год. Вторым способом заключается в использовании «правила 3^x» (произносится как «правило трех крат») и обеспечивает получение быстрой стоимостной оценки ваших потребностей в денежных средствах.

Расчетный метод

До того как начать собственный бизнес, необходимо определить свои предстоящие расходы. Подумайте, какие затраты и в каком объеме вы понесете за год работы. Начните с того, что вам ближе всего, — с оплаты своего труда. Не забудьте различные отчисления, в том числе на страхование, в пенсионный фонд, налоги и отпускные. Вы можете рассчитать каждый из этих платежей отдельно или попытаться оценить их общую сумму и добавить к ней от 25 до 33%. После этого разработайте бюджет для вашего бизнеса. Вспомогательный материал 3.1 поможет вам в определении основных статей расходов. В дополнение к ежегодным затратам вы понесете некоторые единовременные расходы, связанные с открытием бизнеса. Об этом будет более подробно рассказано в четвертой главе. Используйте вспомогательный материал 3.1 для оценки суммы средств, которая вам понадобится для покрытия затрат на выплату зарплаты, отчислений, налогов и деловых расходов. В результате вы выясните, какую минимальную сумму средств вам понадобится ежегодно получать.

Правило 3^x

Если вы не хотите тратить время на определение и расчет своих деловых расходов, получить приблизительную оценку необходимой вам суммы средств поможет правило 3^x. Это правило используется многими консалтинговыми фирмами для определения сумм, которые следует выставить клиентам для оплаты (и в некоторых случаях также для определения доходов от ведения бизнеса), которые должны покрыть расходы на зарплату и затраты других ресурсов, выплату отчислений и налогов, а также обеспечить получение компанией прибыли. Например, консультанты с зарплатой в \$50 тыс. в год рассчитывают получить от клиентов не менее \$150 тыс. ежегодно. Вам кажется, что это много? Вы удивляетесь, на что же они разойдутся? Вы уже знаете, что в \$50 тыс. оценена ваша зарплата. Другая треть средств уйдет на различные отчисления, такие как страхование, пенсионный фонд, фонд занятости, компенсации работникам, отпускные. Остальное будет потрачено на маркетинг, рекламу, электроэнергию, профессиональное развитие, телефон, канцелярские принадлежности, командировочные (когда консультант работает вне места своего расположения (за исключением выходных дней)) или обучение. Дополнительные денежные средства понадобятся для покрытия расходов в те дни, которые не будут оплачены консультанту из-за невозможности по каким-то причинам работать с клиентом.

Если вы планируете работать в домашнем офисе и не собираетесь нанимать вспомогательный персонал в течение первого года, то вы сможете уменьшить

свои затраты и воспользоваться правилом 2^х, но в таком случае ваш бюджет будет более напряженным и вы, возможно, будете испытывать проблемы с потоком наличности. (Более подробно вопросы, связанные с потоком наличности, рассмотрены в шестой главе.) Будьте внимательны и осторожны, работая с напряженным бюджетом

Вспомогательный материал 3.1

Определите сумму необходимых вам средств

Ваша заработная плата за год	_____
Отчисления	
Страхование здоровья	_____
Страхование жизни	_____
Страхование на случай инвалидности	_____
Пенсии по фонду	_____
Всего отчислений	_____
Налоги	
На самозанятость	_____
Социальное и медицинское страхование	_____
Государственный налог на доходы	_____
Городской налог	_____
Налог на личную собственность	_____
Всего налогов	_____
Расходы по ведению бизнеса	
Бухгалтерские, банковские и правовые услуги	_____
Реклама и маркетинг	_____
Расходы на содержание автомобиля	_____
Книги и другие печатные издания	_____
Секретарские услуги	_____
Копирование	_____
Пожертвования	_____
Членские взносы и подписка	_____
Представительские расходы	_____
Аренда оборудования	_____
Выплата процентов	_____
Смешательное страхование	_____
Лицензии	_____
Содержание жилья (невозмещаемое)	_____
Стоимость материалов (невозмещаемая)	_____
Питание	_____

Оплата за офис	_____
Почтовые расходы	_____
Профессиональное развитие	_____
Арендная плата	_____
Ремонт и поддержание помещений в порядке	_____
Телефон	_____
Расходы на поездки (невозмещаемые)	_____
Коммунальные услуги	_____
Всего расходов на ведение бизнеса	_____
Всего необходимо средств	_____

ВАШИ ЛИЧНЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

Когда вы начнете заносить цифры в таблицу, вы должны будете также учесть и свои личные обстоятельства. Являетесь ли вы главным кормильцем в своей семье? Может ли кто-нибудь еще обеспечивать поступление доходов, пока у вас будет период вхождения в бизнес? Можете ли вы использовать какие-то сбережения в начальный период своей консалтинговой деятельности? Можете ли вы рассчитывать на немедленное начало работы? Сколько времени потребуется для нахождения дополнительной работы?

Многие компании, когда происходит уменьшение их размеров, предлагают своим служащим так называемые консалтинговые контракты как составную часть «пакета расставания с фирмой». Такой сценарий может идеально подойти вам. Обычно это означает, что вы будете нести ответственность за выполнение определенного проекта, закрепленного за вами как за бывшим служащим, и получать оплату в несколько меньшем размере, чем ваше бывшее жалование. Зато реализация проекта может занимать менее половины вашего времени, освободившуюся часть которого вы сможете использовать на создание и ведение собственного бизнеса. Обычно такие соглашения действуют менее одного года и не возобновляются. Многие начинающие консультанты считают этот вариант идеальным способом для открытия собственного бизнеса.

КАКУЮ ЦЕНУ ВЫ ДОЛЖНЫ НАЗНАЧАТЬ?

Решение о том, сколько вы должны запросить за свои услуги, является достаточно трудным, потому что вы по природе скромны и не хотите заламывать цену, но в то же время вы не можете запросить и слишком мало. В данном параграфе рассматривается процесс определения цены ваших услуг.

Починные цены услуг консультантов

Цены зависят от многих факторов. Самым важным из них является характеристика клиента: его бизнес или отрасль, величина и месторасположение, потребность в услугах консультантов и опыт их использования. Другой определяющий фактор — это консультант: уровень его квалификации, количество проведенных экспертиз, личный статус. Эта уникальность ситуации спроса и предложения создает широкий разброс уровня цен. Я работала и с консультантами, которые просили немного — \$200 в день, и с теми, которые запрашивали \$20 тыс. за почасовое выступление. Так какой же размер оплаты будет реальным?

В статье «Сколько это стоит» июньского 1996 г. выпуска отчета «Training and Development» было показано, что дневные ставки оплаты работы консультантов колеблются от \$35 до \$7500. Пятьдесят пять процентов респондентов сообщили, что они назначают цену за свои услуги в диапазоне между \$500 и \$1500 в день. Другое исследование, проведенное *OD Network* из Чикаго, результаты которого опубликованы в *ODN Newsletter* за сентябрь 1994 г., определило, что ставки колеблются от \$300 до \$2100 в день. Разброс уровней ставок так широк по многим причинам. Например, если ваша фирма расположена недалеко от университета, вы можете найти профессоров, занимающихся консультированием часть своего времени. В связи с тем, что они уже имеют полноценное жалование, их консалтинговая деятельность рассматривается как дополнительные доходы и они могут предлагать невысокие расценки. Я встречалась с профессорами, которые запрашивали от \$150 за день работы, для того чтобы поддерживать свои практические навыки или получить данные для подготавливаемой ими статьи.

Вам необходимо изучить региональный рынок аналогичных услуг, особенно обратить внимание на тех, кто предлагает их по намного меньшей цене. Например, местная психиатрическая лечебница может предлагать обучение контролю стрессами за \$6. Окружной колледж может предлагать пройти курс управления временем за \$15. Если вы специализируетесь на предоставлении аналогичных услуг, то вам будет трудно убедить компанию заплатить \$800 за день, даже если вы оптимизируете материал применительно к их потребностям.

Клиент определяет приемлемость для себя уровня оплаты. В общем случае можно сказать, что коммерческие фирмы имеют больший бюджет для оплаты консультационных услуг, чем некоммерческие организации. Обычно чем больше организация, тем она более свободна в распоряжении средствами. В упомянутом исследовании *OD Network* отмечается, что корпорации выплачивают за выполнение консалтинговых работ от \$400 до \$2100; организации, связанные с правительством, — от \$400 до \$1300; некоммерческие организации — от \$0 до \$1900; организации, связанные с церковью, — от \$0 до \$800. Обратите внимание на то,

что эти цифры имеют значительный разброс как в рамках одной группы, так и между различными группами клиентов.

*Чем больше компания, тем она более свободна
в распоряжении средствами.*

Месторасположение как клиента, так и консультанта также будет оказывать влияние на определение размера оплаты услуг. Исследование *OD Network* было проведено в рамках только одного региона. В связи с этим можно предположить, что уровни оплаты услуг консультантов в других регионах будут несколько иными. Естественно ожидать, что консультанты в больших городах, таких как Нью-Йорк, Бостон или Лос-Анджелес, будут назначать более высокие ставки, чем консультанты в меньших городах.

В конечном счете величину оплаты определяет консультант. Это зависит от вида работ, которые необходимо выполнить. Уникальная это работа или типичная? Насколько вы опытны? С какими клиентами работали? Осуществляете ли вы работу в международных масштабах? В рамках одной страны? В пределах штата? Или только по месту своего расположения? Насколько вы известны? Что позволяет повысить ваш статус в бизнесе — изданные книги или сотрудничество с университетом? Ответ на каждый из этих вопросов поможет вам определить, на что вы можете рассчитывать.

Определение цены ваших услуг

Хотя знание того, что некоторые консультанты зарабатывают за день больше, чем вы способны заработать за месяц, может представлять некоторый интерес для вас, однако реальной проблемой является определение цены именно ваших услуг.

Вы можете определить эту цену одним из двух способов. Можно отталкиваться от рассчитанной вами суммы, необходимой для закрытия потребностей, и планировать дальнейшее увеличение этого значения или избрать подход к проблеме, отталкивающийся от цены, которую, по вашему мнению, способны и хотят заплатить потребители.

Планирование от потребностей

Чтобы использовать этот подход, вернитесь к вашим расчетам суммы, необходимой для жизни и ведения бизнеса в течение одного года. Подумайте, сколько оплачиваемых дней вы сможете фактически проработать. В году насчитывается

тьдесят две недели, и вы, вероятно, не будете работать как минимум в течение двух из них. В дополнение к этому вы должны учесть новогодние праздники, День памяти, День независимости, Праздник труда, День благодарения, Рождество и другие праздники. В результате останется около сорока девяти недель и 245 дней, если отнять еще и выходные. В общем вы будете иметь 2–3 оплачиваемых дня в неделю или максимум 120 дней в год по двум причинам. Первой из них будет то, что вам потребуется время для обеспечения функционирования бизнеса. Вы будете вынуждены изучать рынок, налаживать связи, писать предложения, осуществлять расчеты с клиентами и выполнять множество других работ, необходимых для управления собственным бизнесом. В дополнение ко всему вы будете нуждаться в совершенствовании ваших знаний и навыков, изучении новых технологий, отслеживании изменений, происходящих как в сфере вашей деятельности, так и в отраслях, с компаниями которых вы работаете. Как консультант вы должны поддерживать свой профессиональный уровень.

Второй причиной того, что вы не сможете, как правило, иметь более 120 оплачиваемых дней в году, будет несовпадение дней, когда вы можете работать с данным клиентом, с днями, когда этот клиент мог бы работать с вами. Может оказаться так, что все ваши клиенты нуждаются в ваших услугах в одну и ту же неделю сентября. Вы, таким образом, можете утратить те или другие оплачиваемые дни. И напротив, случится так, что у вас будет одна или несколько недель в запасе, когда вы вовсе не будете иметь оплачиваемых дней работы. Вспомогательный материал 3.2 поможет вам определить действительное количество оплачиваемых дней.

Давайте рассмотрим это на примере. Пусть вы определили, что вам для покрытия расходов требуется \$50 тыс. в год. Вы добавляете \$20 тыс. на налоги, \$30 отчислений в пенсионный фонд и \$6 тыс. — на различные виды страхования. Это значит, что вы должны получить от клиентов \$83 500.

Предположим, что вы начинаете бизнес, работая дома, и в течение первого года ожидаете получения небольшой заработной платы, около \$2100 в месяц, или \$25 200 за год. Тогда общая сумма, которую вы должны получить, увеличивается до \$108 700. В связи с тем, что это будет ваш первый год в бизнесе, вам потребуется некоторое время для формирования клиентуры. Вы решаете быть осторожным и планируете потратить на консультирование 80 дней в году.

Теперь вы делите общую сумму предполагаемых к получению средств (\$108 700) на 80 дней. Это дает вам дневную ставку в сумме \$1358,75. Большинство консультантов округлили бы эту величину до \$1350 за каждый оплачиваемый день.

Вы должны учесть еще одно обстоятельство. Успешный бизнес генерирует прибыль каждый год. Не путайте вашу зарплату с прибылью от ведения бизнеса.

Вспомогательный материал 3.2

Действительное количество оплачиваемых дней

Количество дней в году	365
Количество выходных дней	- 104
	= 261
Количество неучитываемых дней	
Отпуск (5-15 дней в году)	- _____
Праздники (6-12 дней в году)	- _____
	= _____
Маркетинг (1-2 дня в неделю)	- _____
Административные вопросы (2-4 дня в месяц)	- _____
	= _____
Дни, когда не будет работы (15-30%)	- _____
Ожидаемое количество оплачиваемых дней	_____

Прибыль — это ваше вознаграждение за ведение собственного бизнеса и за сопутствующий этому риск. Получение 10% прибыли за первый год работы было бы весьма неплохим показателем, поэтому вы можете добавить \$10 тыс. в качестве прибыли. Это увеличит сумму, которую вам необходимо получить за первый год, до \$118 700. Рассматривая те же самые 80 оплачиваемых дней, мы получим величину оплаты в размере \$1500 в день.

Не является ли сумма в \$1500 в день слишком высокой платой за ваши услуги в первый год работы? Может быть. Вам может потребоваться вернуться к первоначальному бюджету для его пересмотра. Можете ли вы урезать расходы? Можете ли вы сами поработать как машинистка, вместо того чтобы оплачивать еще чьи-то временные услуги? Можете ли вы урезать сумму средств, необходимых лично вам для обеспечения своей удобной жизни? Например, может, вам не стоит брать слишком большой отпуск или попробовать использовать сбережения для оплаты личных потребностей? Можете ли вы увеличить количество оплачиваемых дней? Возможно, ваш нынешний наниматель оставит вас на работе для выполнения текущего проекта или вы сможете использовать выходные для увеличения количества рабочих дней. Любое из этого будет оказывать влияние на снижение ставки оплаты за ваши услуги. Используйте вспомогательный материал 3.3 для расчета этой суммы.

Хотя этот вариант расчета является хорошим способом определения ставки оплаты ваших услуг, необходимо также учитывать и то, сколько же желает клиент заплатить за них. Определенно, вы не хотите такой ситуации в первый год работы, когда ваша цена будет значительно отличаться от рыночной.

Вспомогательный материал 3.3

Расчет платы за ваши консультационные услуги

Ставка дневной платы:

сумма, которая вам необходима / ожидаемое количество оплачиваемых дней =
= ставка дневной платы

\$ _____ / _____ дней = \$ _____ в день

Ставка часовой платы:

ставка дневной платы / 8 часов = ставка часовой платы

\$ _____ / 8 часов = \$ _____ в час

предделение уровня цены, которую способны котят заплатить потребители

гким путем установления уровня платы за ваши услуги является способ, осно-
ный на анализе конкуренции и потребностей рынка. Возьмите такую цену,
горую, по вашему мнению, потребители (ваши потенциальные клиенты) будут
способны и пожелают заплатить за ваши услуги. Представьте себе, что не вы
оцениваете свою «ценность», а клиенты оценивают свою потребность в вас. В своей
книжке «The Consultant's Calling» Беллиан (1990) пишет: «Мы не рассуждаем о том,
сколько вы себя оцениваете. Мы говорим о том, сколько вы можете получить,
затая для других. В основу этого решения будет положено отнюдь не ваше
представление о своей ценности». Это важное различие. Оплата ваших услуг за-
висит не от вашей фактической ценности, а от того, сколько клиенты желают
платить за них.

Если вы используете этот метод, рассмотрите вашу конкурентоспособность.
«новый консультант вы должны собрать как можно больше информации о кли-
ентах, оплачивающих услуги, и о консультантах, предлагающих эти услуги. Не
исключайте, если столкнетесь с трудностями в получении такой информации.
По моему мнению, большинство консультантов не желают открыто обсуждать
цены, которые они просят за свои услуги. Не забывайте также, что для того,
бы вас не обвинили в неправильном установлении цен, вам необходимо будет
исполнять требования антитрестовского закона Шермана!

Если вы решили следовать потребностям и желаниям рынка, то вам будет
необходимо изучить и некоторые другие моменты, которые помогут определить,
сколько же просить за свои услуги. Задайте себе такие вопросы: «Что является
вашей специализацией? Как часто я провожу экспертизы? Что уникального в моем

опыте? Какая отрасль является объектом моей работы? Какие факторы оказывают влияние на формирование уровня оплаты консалтинговых услуг в этой отрасли? Каков мой рынок? Каков уровень оплаты организациями консалтинговых услуг на этом рынке? Кто еще предлагает аналогичные услуги? Сколько просят они?» Ответы на эти вопросы помогут вам определить уровень оплаты за предлагаемые услуги.

Стратегия ценообразования

Вне зависимости от того, решите ли вы отталкиваться от суммы, необходимой для вас, и исходя из нее планировать величину оплаты услуг либо отталкиваться от цены, которую, по вашему мнению, способны и хотят заплатить потребители, или использовать комбинацию данных способов, вы должны будете выбрать стратегию ценообразования. Ваши расчеты дадут в результате некоторую величину, и вы должны будете определить, в какую сторону двигаться дальше — в сторону увеличения или снижения этой суммы. Опыт показывает, что большинство начинающих консультантов выбирают первый вариант — начинают с более низкой цены. Они думают, что если их цены меньше, то они смогут заключить больше контрактов и, таким образом, их бизнес получит более легкий старт.

Однако слишком низкая оценка стоимости услуг — это большая ошибка, допускаемая начинающими консультантами. Для того чтобы использовать второй подход — начинать с более высокой цены, — есть несколько причин.

Во-первых, более высокая цена означает, что вы будете нуждаться в заключении меньшего количества контрактов. Это позволит вам лучше управлять своим временем, придаст гибкость при столкновении со всеми теми невидимыми первоначально обстоятельствами, которые возникают при начале собственного бизнеса. Это также позволит вам проводить больше времени с клиентами, обеспечит лучшее качество услуг и уменьшит ваши тревоги по поводу заключения следующего контракта. Назначайте такую цену, которая позволит вам выполнять работу с наивысшим качеством.

Назначайте такую цену, которая позволит вам выполнять работу с наивысшим качеством.

Во-вторых, информация об уровне оплаты ваших услуг будет распространяться на рынке. Вне зависимости от того, соответствует ли это действительности, более высокая цена часто оценивается как показатель более высокого качества услуг. Низкая стоимость услуг может рассматриваться как информация о вашей неспособности выполнять сложные проекты. Невысокая цена может помочь вам

скорее получить несколько проектов, но может также стать и причиной того, что клиенты не захотят нанять вас снова — особенно если проект будет небольшим, но важным и предполагающим серьезные, доверительные взаимоотношения. Получение репутации самого дешевого консультанта в городе означает только то, что вы — самый дешевый консультант в городе!

И в-третьих, если вы предлагаете то, что клиентам действительно необходимо, они, скорее всего, заплатят запрашиваемую вами цену без каких-либо вопросов о ней. Намного легче начинать бизнес сразу с высокой ценой, чем увеличивать расценки позже, когда уже сложится клиентура.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДА ОПЛАТЫ УСЛУГ

Далее будет рассматриваться преимущественно часовая ставка оплаты. Однако существуют и другие виды цен. Чаще всего тот вид цены, который используется, определяется отраслью или видом консалтинговых услуг, которые вы оказываете.

Дневная ставка оплаты

Консультанты, работающие в области обучения, развития организаций или управления, обычно используют дневные ставки. Будет ли день длиться 6 или 12 часов — зависит от задачи, которую решает консультант. Если вы проводите обучение, которое начинается в 8 часов утра, вам, вероятно, понадобится быть на месте до 12 часов, а может быть, и еще раньше, встать ночью, чтобы подготовиться к занятиям. Занятия могут идти до 16.30, но их участники могут захотеть задержаться, чтобы обсудить с вами итоги дня. После того как они разойдутся, вам может потребоваться подготовить аудиторию и материалы для следующего дня, просмотреть свои записи или проверить работы, выполненные участниками в течение дня. Одиннадцатичасовой день может быть нормой, и у вас просто не будет времени для еще какой-то работы.

Планирование вами как можно большего количества оплачиваемых дней из всех возможных вариантов может привести к тому, что среди них окажутся дни, которые никак не вписываются в ваше расписание. Когда такой день в действительности остается не оплаченным клиентом, вы несете убытки вместо получения потенциального дохода. Рассчитывая количество рабочих дней, вы определяете стоимость каждого из них. Это ставит достигаемые вами результаты в жесткую зависимость от количества отработанных дней. Помните, что оплачиваемый день — это оплачиваемый день, если он потерян, он потерян навсегда.

Оплачиваемый день — это оплачиваемый день, если он потерян, он потерян навсегда.

Часовая ставка оплаты

По часовым ставкам оплаты работают обычно консультанты в таких областях, как программирование и инжиниринг. В этом случае вы рассматриваете уровень оплаты (минимальный и максимальный), который вы ожидаете получить за час работы. Во всех других видах цены обычно не учитывается время на проезд, это является прерогативой почасовой оплаты.

Как дневная, так и часовая оплата предполагает наличие некоторого риска увеличения общей стоимости проекта. Поэтому чаще всего они используются в такой области, как обучение или при решении задач, которые имеют четко определенные временные рамки и результаты.

Проекты с фиксированной оплатой

Возможно установление фирмой стоимости выполнения всего проекта, который предлагается реализовать консультанту. В таком случае для данного проекта определяются специфические условия и результаты. Хотя некоторые консультанты сопротивляются использованию такой формы определения цены из-за того, что риск достаточно велик при невысокой цене, мой опыт показывает, что существует тенденция перехода к ней.

Вы можете столкнуться с проектами с фиксированной оплатой при работе с правительственными агентствами. Ответ на тендерное предложение (Request for Proposal — RFP) любой организации может также требовать от вас определения фиксированной цены выполнения всего проекта. RFP часто используется, когда несколько консультантов претендуют на выполнение работы.

Я предпочитаю эту форму ценообразования по нескольким причинам. Первая и самая важная из них — то, что работники клиента в любое время могут обратиться ко мне за советом и в отличие от своего адвоката я не включаю в этот момент счетчик. Во-вторых, этот метод нагляден и ориентирован на результаты. Мы платим за то, что действительно выполнено. В-третьих, он наилучшим образом соответствует пожеланиям клиента. И в-четвертых, этот метод лучше всего подходит для крупных контрактов. А несколькими крупными контрактами легче управлять, чем дюжиной мелких.

Как в этом случае определить цену? Прежде всего необходимо оценить, сколько времени потребует от вас участие в данном проекте. Если это у вас первый опыт работы по такому методу, вы можете захотеть использовать дневную ставку для определения приблизительной цены. При использовании этого метода необходимо учитывать риск увеличения общих затрат на выполнение проекта. По этическим соображениям вы не сможете увеличить цену против первоначально назначенного уровня, даже если вы будете нести убытки. Вы можете потерять

деньги на выполнении всей совокупности ваших проектов только из-за недооценки себя и своих затрат. В таких ситуациях мы всегда должны продолжать выполнение работы с высоким качеством, а не переносить свои проблемы на клиента. Это было бы непрофессионально. К тому же это быстро научит нас правильно оценивать свои навыки! В своей книге «Million Dollars Consulting» Алан Зейсс (1992) защищает этот подход и говорит, что «если вы хотите зарабатывать миллион долларов или больше данной профессией, то назначение цены за единицу вашего времени не является путем к достижению этой цели».

Плата на одного человека

Назначение оплаты в зависимости от количества обучаемых — это еще один метод ценообразования. Обычно он используется специалистами, проводящими публичные семинары. Правительственные агентства могут хотеть, чтобы вы использовали данный вид оплаты в связи с тем, что он наиболее соответствует их бюджетной структуре. Если вы выберете этот метод, предусмотрите в соглашении, что оплата будет производиться за некоторое минимальное количество участников. Другими словами, если будет оговорена оплата за минимум 18 участников, то при фактической явке 16 человек вы все равно получите плату, как за 18.

Абонентское обслуживание

Абонентское обслуживание было весьма популярным в 1960–1970-е гг., но не сейчас. Абонентское обслуживание предполагает получение консультантом фиксированной платы на постоянной основе, обычно ежемесячно. Такая работа продолжается до 12 месяцев. Клиент получает гарантии предоставления услуг консультантом по мере возникновения необходимости в них. Клиент и консультант определяют примерное количество времени, которое ежемесячно будет тратиться для совместной работы. Преимуществом для консультанта в данном случае является постоянный доход, а недостатком — то, что он должен планировать свою работу в соответствии с потребностями клиента.

Плата по факту выполнения определенного этапа работ

Некоторые организации выплачивают консультанту фиксированную плату за полные и четко определенной задачи. Этот метод может быть использован крупными фирмами, занимающимися поиском персонала для заказчика. Например, предусматривается, что оплата производится только после представления рекрутинговым консультантом фирме-заказчику четырех квалифицированных кандидатов, подходящих для определенной работы.

Выплата процента от результата

Выплата определенного процента используется, когда финансовые результаты проекта легко и четко могут быть определены заранее. Консультант соглашается на получение доли от финансового успеха проекта. Этот метод хорошо работает в области консалтинга продаж или маркетинга. Клиент и консультант достигают согласия в том, что некоторый процент от увеличения суммы финансового результата или экономии будет выплачен консультанту. Консультант может быть очень хорошим специалистом в данной области деятельности, и клиент уверен, что тот сосредоточится на совершенствовании работы фирмы по этому направлению. Недостатком для консультанта является невозможность измерения результата в течение некоторого периода после того, как проект уже выполнен.

Вне зависимости от того, какой метод ценообразования будет выбран, вы должны будете определить, сколько средств вам требуется, так же как и выяснить, сколько, по вашему мнению, способны и захотят заплатить потребители.

ДРУГИЕ РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

В сфере ценообразования на консалтинговые услуги должны быть приняты и многие другие решения. Прежде чем обсуждать стоимость своих услуг с клиентом, вы должны четко определить для себя, что вы думаете о следующих моментах.

Понятие оплачиваемого дня

Если вы решаете работать по дневным ставкам, тогда вы должны четко определиться с понятием дня. Если вы работаете с клиентом с 10 часов утра до 3 часов дня, будет ли это считаться как целый день? Если вы работаете над проектом в своем офисе с 7 часов утра до 7 часов вечера, считается ли это как один день? Подсчитываете ли вы вообще часы или же считаете календарные дни? Как вы будете определять продолжительность одного дня? Когда мы определяем величину оплаты за работу над проектом, то обычно используем дневные ставки исходя из количества календарных дней, и тогда нет никакой разницы в том, на сколько часов больше или меньше, чем 8, мы работаем. Однако вне зависимости от того, как вы определяете продолжительность рабочего дня, вы всегда должны отдавать приоритет работе с клиентом.

Работа в течение половины дня

Должны ли вы основывать свои расчеты на полной дневной ставке, если клиенту необходимы ваши услуги с выездом на место в течение четырех часов в день?

Итак, же вы должны использовать половину дневной ставки? Мы бы рекомендовали, чтобы вы учитывали больше чем половину ставки. Почему? Во-первых, вы будете тратить часть не некоторое количество времени на проезд до и от места расположения клиента. Во-вторых, вам необходимо будет некоторое время на подготовку. И в-третьих, все-таки тратится один из оплачиваемых дней! У вас остается ограниченная возможность использования оставшегося времени для осуществления деловой или оплачиваемой работы. Так что же вам делать? Вы можете выбирать, назначать оплату в пределах от половины до целой дневной ставки. Или вы можете поступить так как поступаю я, назначая полноценную дневную ставку оплаты, даже если запланируется работа в течение только половины дня.

Учет характера задач

Будете ли вы назначать одну и ту же расценку для удобства работы? Быть покладывательным в определении размера оплаты не означает, что вы должны будете всегда иметь один и тот же уровень оплаты, т. е. назначать одинаковую плату всем клиентам за одинаковую работу при одних и тех же условиях. Для каждой новой задачи вы можете определять вашу роль как консультанта, а также как и сколько вы будете просить за ее выполнение.

Предложение услуг или переговоры о работе

Мы не требуем оплаты за подготовку предложений об оказании услуг. Мы считаем глупым это время и расходы как издержки ведения бизнеса. Если мы тратим время на ведение переговоров, мы не просим оплатить это время или понесенные расходы. Мы не делаем этого, если потенциальный клиент назначает встречи и расположения неподалеку (в пределах 2 часов езды). Однако если клиент инициирует переговоры о сотрудничестве, которые потребуют от нас ночного переезда или перелета на самолете, мы просим оплатить эти выходящие за рамки карманных расходы. Чтобы начать обсуждение этого вопроса в профессиональной манере, я обычно спрашиваю «Включать ли мой проезд к вам в издержки или вы оплатите транспортные расходы?» или «Предоставите ли вы свой транспорт и сообщите, где я должен ожидать его?»

О неоплачиваемой работе

Работа, которую вы выполняете безвозмездно, — это благо для вашего бизнеса, благо для общества и благо для вашей души. Я затрачиваю по меньшей мере 14 дней в году для неоплачиваемой работы в профессиональных организациях,

таких как *ASTD*, волонтерских группах, таких как *American Red Cross*, школах или правительственных организациях, которые не в состоянии оплачивать работу. В этих случаях я не снижаю расценки. Я говорю им, что я пользуюсь тарифом двумя ставками: ставкой для клиентов и нулевой ставкой. Чем больше вы дадите, тем больше воздастся и вам. Попробуйте поступать так же.

ПРОЧИЕ ЗАТРАТЫ

Кроме оплаты ваших услуг клиентом будут возмещаться некоторые понесенные вами дополнительные расходы.

Транспортные расходы

Расходы на проезд к клиенту, проживание и питание во время нахождения в месте его расположения в общем случае дополнительно оплачиваются клиентом. Клиент оплачивает такие ваши затраты лишь в установленных пределах. В других профессиях выдача некоторой неподотчетной суммы средств на расходы может быть общей практикой, однако в консалтинге такой подход не используется. От вас будут ожидать документального подтверждения понесенных расходов. Если вы работаете для правительственных организации, вы столкнетесь с понятием «суточные», которые являются заранее определенной для каждого города суммой средств, выплачиваемых вам на текущие расходы за время работы в этом городе. Эта выплата, допускаемая *Joint Travel Regulations*, предназначена для покрытия ваших затрат на проживание, питание, чаевые и иногда проезд на местном транспорте. Если вы едете, рассчитывая прежде всего на суточные, определитесь, какие из ваших расходов являются важнейшими, чтобы уложиться в максимально допустимую к выплате сумму.

Расходы на материалы

Существуют три возможных способа учесть расходы на материалы, которые будут использоваться вами в ходе реализации проекта: 1) стоимость материалов может быть включена в вашу дневную ставку оплаты; 2) расходы на материалы могут дополнительно оплачиваться клиентом и в таком случае будут выделены отдельной строкой в счете; 3) предоставление материалов может быть обеспечено клиентом за свой счет. Когда контракт включает в себя много повторовых встреч и совещаний, вы можете помочь клиентам сэкономить деньги, предоставив им оригиналы материалов и позволив скопировать их для себя. Это к тому же экономит ваше время и избавит от необходимости транспортировки материалов для каждого совещания.

накладные расходы

плата услуг большинства консультантов включает в себя и совокупные накладные расходы. Однако некоторые крупные фирмы детализируют расходы на печатание, ввод данных, редактирование, анализ информации и другую работу вне офиса. Некоторые фирмы также отслеживают и выставляют к оплате затраты на телефонные переговоры и обеспечение других видов связи. И хотя представляется маловероятным, чтобы начинающий консультант занимался такими подделками, вы должны быть знакомы с такой практикой. Если вы окажетесь в ситуации конкурентной борьбы по позиции дневной или часовой ставки оплаты крупными консалтинговыми фирмами и вас будет удивлять, каким образом они могут предлагать оплату за свои услуги в меньшем размере, чем вы, то копайте убоже. Вы увидите, что общая сумма оплаты услуг фирм будет, вероятнее всего, меньше, чем оплаты ваших услуг, из-за дополнительно оплачиваемых расходов.

время проезда к клиенту

Учете ли вы учитывать при определении стоимости услуг время, затрачиваемое на проезд к клиенту? Очень незначительная часть консультантов выделяют это время как оплачиваемое клиентом, хотя бы и по сниженной ставке. Большинство просто рассматривают его как издержки ведения бизнеса.

ВЕЛИЧЕНИЕ ОПЛАТЫ

Если вы находите затруднительным продолжение деятельности с установленной вами первоначально ставкой оплаты, перед вами встанет вопрос об ее увеличении. Вы должны будете обдумать при этом много вопросов: «Будут ли клиенты платить больше? Не потеряю ли я кого-то из моих клиентов? Как я сообщу им это?»

Я вспоминаю, как Элизабет Ривер с другом пытались помочь мне решить, важна ли я повысить оплату за свои услуги с \$750 до \$800 или \$900. В конце концов они убедили меня оставить их на прежнем уровне!

И хотя я никогда не сталкивалась с негативной реакцией на увеличение платы за услуги, некоторые консультанты испытывали ее на себе. Увеличение ставки оплаты может уменьшить количество ваших клиентов. Однако если вы представляете клиентам достаточно времени для пересмотра своих бюджетов и не увеличиваете ставку до астрономических сумм, то ваши клиенты, скорее всего, примут вас. Уведомление за 6 месяцев до повышения считается справедливым, честным и учитывающим интересы клиентов. Мы сначала сообщаем нашим клиентам о повышении ставки оплаты устно, а затем отправляем письменное уве-

домление. В дополнение к этому мы включаем напоминание об увеличении оплаты в первый счет, расцененный по новой ставке. Это один из тех случаев, когда ваше внимание не будет выглядеть как назойливость.

Как вы узнаете, что наступило время повысить оплату? Как вы можете это определить, когда вы так заняты, что не имеете времени для пересчета ставки оплаты? Это просто дело соответствия спроса и предложения — так я когда-то думала. Однако на некотором этапе моей карьеры, когда у меня стало вдвое больше работы, чем я могла выполнить, я увеличила ставку оплаты своих услуг. Фактически я удвоила ее, думая, что объем работы по моим проектам также уменьшится наполовину и я обеспечу себе прежние доходы с меньшим количеством работы. Однако случилось иное. Когда я увеличила ставку оплаты, сложилось впечатление, что повысилась моя оценка как специалиста, ценность и значимость предоставляемых услуг! Увеличение ставки оплаты фактически *увеличило* обороты моего бизнеса.

Иногда, когда вы увеличиваете свою ставку, ваши услуги переходят в новую категорию, заключение соглашения о работе в которой требует одобрения высшего руководства компании. Это хорошо, потому что более высокие уровни в любой организации обычно имеют большие бюджеты и менее стеснены в расходовании средств. Разница в \$13 тыс. в большую или меньшую сторону не так значима для вице-президента, как для менеджера направления. Урок получен? Не недооценивайте себя. Если вы увеличите ставку оплаты, у вас все равно останется прежний объем работы.

Если вы увеличите ставку оплаты, у вас все равно останется прежний объем работы.

ЭТИКА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Хотя этике консалтинга посвящена вся девятая глава, три проблемы, связанные с этическими вопросами ценообразования, заслуживают рассмотрения именно здесь.

Определение соответствующего обстоятельствам вида оплаты

Самым большим комплиментом, который я когда-либо получала от клиента, были его слова о том, что я действовала этично. Скорейшим способом подрыва

верия в отношениях с клиентами является установление не соответствующей состоятельности оплаты для различных клиентов. Для того чтобы избежать таких ситуаций, вы должны четко и ясно определить виды и ставки оплаты, которые вы будете использовать по отношению ко всем вашим клиентам. Назначение вами одного клиента оплаты в размере \$900 за день обучения, а для другого, территориально расположенного на противоположном конце города, — \$1100 за ту же работу будет означать появление у вас проблем в дальнейшем. Клиенты встретятся на различных деловых совещаниях и обсуждают, что у них происходит. Вы же не хотите, чтобы вскрылось различие в ваших подходах к назначению платы за одинаковую работу?

Существуют, однако, некоторые ситуации, в которых вы можете не использовать одни и те же ставки для всех клиентов или для всех видов работ, но эти случаи должны быть четко определены в вашей стратегии ценообразования. Поддерживайте своей собственной стратегии. Вот те две ситуации, в которых вы имеете полное право назначать различные ставки оплаты.

Различная выполняемая работа. Вы можете использовать различную стратегию ценообразования для различных видов работ: одна стратегия — для работы в месте расположения заказчика, а другая — для работы в своем офисе. Вы можете установить одну ставку оплаты для консультирования, другую — для обучения и, возможно, отдельную плату за проведение подготовительных работ, но в меньшем размере, чем обе вышеупомянутые ставки. Вы можете назначить различную оплату за выступления и проведение обучения. И конечно, если вы выполняете субподрядные работы в рамках обязательств других консультантов, вы всегда будете назначать меньшую ставку оплаты, так как именно на них лежит риск реализации проекта и это они осуществляли маркетинговые усилия и инвестиции.

Работа с некоммерческой организацией. Вы можете также предоставлять скидки некоммерческим организациям, ассоциациям, правительственным агентствам, религиозным организациям или школам либо вообще осуществлять благотворительность и оказать им услуги безвозмездно. Но всегда устанавливайте существенную скидку и будьте последовательными. Почему одной некоммерческой организации предоставляется 10%-ная скидка, а другой — 50%-ная? У вас могут быть для этого самые веские причины, но именно последовательность в реализации своей стратегии поможет поддерживать имидж этичности вашего бизнеса. Помните, что ваша стратегия, предполагающая применение скидок, уже определена ранее. Это не то, что является предметом ваших переговоров с клиентом.

Оставьте торговлю магазинам

Хотя мы все любим распродажи, консалтинг — это не бизнес сезонных распродаж. Для вас неэтичным будет снижать ставки оплаты просто потому, что клиенты не имеют соответствующих средств в своем бюджете. Как это может быть? Вы определили, что оплата ваших услуг за выполнение проекта составляет \$5500. Клиент говорит, что в его бюджете предусмотрено только \$4500 на проект. Очень соблазнительно (особенно если у вас не предвидится никакой другой работы на предстоящие несколько недель) ответить: «Хорошо, я согласен на \$4500». Это один из способов получения консультантом плохой репутации. Если вы можете выполнить работу за \$4500, то почему вы просите \$5500? Не значит ли это, что вы закладывали в свое предложение \$1 тыс. как надбавку для наращивания жирка? Это заставит клиента задуматься о вашей этичности, а также об этичности всех консультантов.

Единственным способом снижения стоимости вашей работы по сравнению с первоначальной ценой может быть отказ от некоторых видов работ, которые существенно не повлияют на выполнение проекта в целом. Например, вы можете сказать: «Мы можем снизить цену, если вы сами, за свой счет и на своем оборудовании скопируете обучающие материалы». Или же вы можете отказаться от проведения самых дорогостоящих работ, сказав: «Мы можем снизить цену, но это означает, что не будет затрачен день на проведение интервьюирования сотрудников вашей компании для адаптации материалов к потребностям участников». Когда я использую такой подход, обычно происходят две вещи. Во-первых, я сама хорошо думаю о себе, проявляя должную твердость. Во-вторых, клиент обычно не хочет потерять какие-то из предлагаемых услуг и чаще всего говорит, что деньги на реализацию проекта будут найдены.

Если ни одно из этих предложений не сработает, будьте готовы отказаться от выполнения данного проекта. Я поступала так по меньшей мере в дюжине случаев. И каждый раз клиент позже перезванивал мне, чтобы сказать, что они как-то «наскребут денег» для оплаты работы по выполнению проекта. Я всегда верила, что так и случится. Я уверена, что таким способом я создавала правильное представление у клиента об этике консалтинга.

Не продавайте себя слишком дешево. Если вы находите, что клиенты часто просят вас уменьшить ставку оплаты, тогда стоит подробнее изучить рыночную нишу, в которой вы работаете. Может быть, вы оцениваете свои услуги выше, чем желают и способны платить за них потребители на рынке? Если это так, то у вас есть как минимум два варианта. Во-первых, вы можете снизить вашу цену. Чтобы сделать это, вам может потребоваться отказаться от предоставления не-

торых из оказываемых в настоящее время услуг или снизить затраты на ведение бизнеса. Во-вторых, вы можете поискать другой рынок, на котором ваши услуги будут более конкурентоспособными по цене.

Значение более высокой оплаты за выполнение особых проектов

Каждый владелец бизнеса требует более осторожного и внимательного подхода к возможности разового увеличения ставок оплаты, чем к их снижению. Однако если вы искренни и беспристрастны в отношениях с клиентом, то это может быть воспринято вполне доброжелательно. Почему вам может потребоваться произвести увеличение ставок оплаты? Я могу выделить не менее двух причин для этого: клиенту требуется, чтобы задача была выполнена в предельно короткий срок; клиент настаивает именно на вашем участии в проекте, а вам этого не хотелось бы по каким-то причинам.

Как в одном, так и в другом случае вы, вероятнее всего, согласитесь работать за увеличенную плату, особенно если ваши ожидания совпадают с предложениями клиента.

ПЕРЕГОВОРЫ ПО ФИНАНСОВЫМ ВОПРОСАМ

Во время переговоров с клиентами вы можете взять на себя обязательство по обоснованию затрат. Разговор о деньгах для некоторых людей достаточно труден. Попробуйте предложить: «Наверно вы хотели бы узнать, сколько это будет стоить?» Когда я начинаю переговоры таким вопросом, то часто вижу облегчение на лице клиента, благодарность за то, что я сама заговорила об этом предмете.

Иногда уже во время первой встречи с клиентом вы можете увидеть потенциальные трудности с выполнением проекта: необычно короткое время, отводимое на реализацию; уникальность по сравнению с тем, что вы делали когда-либо раньше. Это может вызвать затруднения с определением цены работы на месте. В таком случае вы можете сказать: «Я не уверен, что могу определиться с ценой в данный момент. Позвольте мне вернуться в свой офис и поработать над планом выполнения проекта, затратами и ценой. Мое предложение завтра будет предложено на стол». Это даст вам время на планирование проекта и соответственно определение цены. Не позволяйте втягивать себя в обсуждение приблизительной стоимости проекта. Получение этой суммы к завтрашнему дню будет лучшим вариантом как для вас, так и для вашего клиента. Естественно, вы должны сдержать обещание и представить свое предложение о реализации проекта с конкретной суммой оплаты в указанный срок.

ОБЪЕМ ГАРАНТИЙ

Если вы только начинаете свою консалтинговую практику, вы, вероятно, задумаетесь над тем, необходимо ли предлагать гарантии 100%-ного удовлетворения результатами работы. Ведь если клиент не будет полностью удовлетворен работой, то вам придется вернуть ему часть оговоренной суммы оплаты. Нормальный риск? Нет, это не риск. Если вы не верите в себя сами, то кто же тогда будет верить в вас? Если вы не верите в свои способности выявления и удовлетворения потребностей клиентов, то, возможно, вы выбрали не ту профессию. Наверное, вам нельзя доверять работу с клиентами. Вы должны знать свои способности и гарантировать качество своей работы.

Я предлагала 100%-ную гарантию возврата денежных средств с первого дня своей работы в консалтинговом бизнесе. Многие из моих первых клиентов начали работать со мной, потому что я обеспечивала их спокойствие и демонстрировала уверенность в себе. Если бы я не реализовала проекты с успехом, они не должны были бы платить. С тех пор прошло много времени, и многие говорили мне, что наличие гарантий облегчило их выбор. Как сказал мне один из моих клиентов из NASA: «Эта тактика в любом случае была выигрышной!»

Если вы не верите в себя сами, то кто же тогда будет верить в вас?

Гарантии обеспечивают две вещи для вас и вашего бизнеса. Во-первых, при их наличии клиентам легче сказать вам «да». Ведь они ничего не теряют. Способны ли вы решить ту задачу, которая требуется, или не способны, они сохраняют свои деньги. Во-вторых, наличие гарантий показывает клиенту, что вы уверены и компетентны в том, что делаете. Что может быть лучшим способом налаживания взаимоотношений с клиентами в консалтинге?

Устапование величины и вида оплаты за оказываемые вами услуги может быть одним из наиболее трудных, но отнюдь не невозможных решений, которые вы должны принимать в консалтинговом бизнесе. Пусть это не препятствует вашему движению вперед.

Наличие гарантий показывает клиенту, что вы уверены и компетентны в том, что делаете.

НАЧИНАЕМ БИЗНЕС...

Если вы отложите какое-то дело до получения полной уверенности в том, как его надо выполнить, то вы его никогда не сделаете.
Норман Винсент Пил

зас в голове начинают крутиться мысли о том, с чего начать бизнес? Это хороший знак. У вас начинает вызывать интерес все, что может понадобиться для начала деятельности. Одним из самых больших вопросов для вас будет: каковы первоначальные издержки, необходимые для начала собственного бизнеса? Ответом будет: они значительно меньше, чем вы себе представляли.

Однако существует немало вопросов, которые необходимо рассмотреть перед началом собственного дела. Вы должны определиться с тем, кто будет вести бухгалтерию, выбрать форму организации бизнеса, разработать свой бизнес-план ийти свою нишу в данной сфере деятельности

Представление об этом имеет ключевое значение в обеспечении успешности этого бизнеса в будущем. В этой главе будут предложены советы, как вести та в условиях ограниченного бюджета.

Здесь также рассматривается древняя проблема: «Чтобы получить заказ на выполнение какого-то проекта, мне необходим опыт соответствующей работы; как мне найти проект, чтобы получить такой опыт?» В данной главе будет предложено множество идей, как получить первого клиента

ВЫБОР БУХГАЛТЕРА

Вашей первой задачей является подбор бухгалтера. Вы можете подумать «Зачем мне нужен бухгалтер, если у меня еще нет никаких денег?». Это может быть, действительно так, но вы должны будете принимать много решений, для подготовки которых будете нуждаться в хорошем совете.

Как найти хорошего бухгалтера? Я бы не рекомендовала вам использовать в этом качестве вашего дальнего родственника. Вы принимаете жизненно важные решения и нуждаетесь в том, кто компетентен (это может быть и ваш родственник), опытен (может быть, он соответствует и этому требованию), беспристрастен (для родственника это будет представлять затруднение) и не связан с вами личными отношениями (невыполнимое для родственника требование).

Вы можете найти хорошего бухгалтера такими же способами, какими вы обычно находите подходящих вам служащих, нравящиеся вам рестораны и парикмахерские, — наблюдая сами и расспрашивая других людей. Начните с расспросов добившихся успехов людей, предпочтительнее всего других консультантов, чтобы выяснить, кого они используют для ведения учета. Постарайтесь выделить те качества, которые вы рассматриваете в качестве описания вашего идеала бухгалтера. Во-первых, вы нуждаетесь в таком человеке, который понимал бы, чего же вы хотите, — даже если *вы сами* четко не представляете этого. Идеальным вариантом для вас было бы найти кого-то, кто бы имел опыт работы с начинающим небольшой бизнес консультантом. Поговорите с несколькими бухгалтерами, прежде чем выберете того, с кем будете в дальнейшем работать. Взаимоотношения с бухгалтером являются одними из наиболее важных для вашего бизнеса. Не жалейте времени для изучения того человека, с которым вы можете стать партнером в самой интимной деловой материи — деньгах.

*Не жалейте времени для изучения того человека,
с которым вы можете стать партнером в самой
интимной деловой материи — деньгах.*

Я поработала с несколькими бухгалтерами, прежде чем нашла того, кто удовлетворял моим требованиям. Я хотела работать с таким человеком, способности которого были бы вызовом для меня, который держал бы меня в курсе изменения налогового и инвестиционного законодательства и разделил бы со мной риски бизнеса. В конце концов я нашла такого человека, потому что смогла описать все свои требования одной фразой. Мне нужен был «творческий бухгалтер». Это может показаться удивительным, но когда я использовала такую фразу во время

сидования с бухгалтерами, я могла немедленно увидеть их реакцию, определить, понимают ли они то, что я имела в виду, употребляя это выражение. Стефания поняла. Она обеспечивала мою информационную поддержку, предлагала варианты решений, обсуждала мои доводы, выдвигала альтернативы, удерживала меня в рамках разумного риска и правового поля. И хотя Стефания практиковала в Виржинии, а я жила в Висконсине, наша совместная работа состоялась. успешное партнерство.

В первую очередь бухгалтер может помочь вам определиться с той формой организации бизнеса, которая будет наилучшей для вас. Многие из ваших последующих решений будут зависеть от выбранной формы организации бизнеса.

ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА

Выбор формы организации бизнеса — это одно из самых первых и наиболее фундаментальных решений, которые вы должны принять. Это решение более важно, чем вы можете первоначально подумать, потому что оно будет оказывать возмущающее особенно на такие аспекты бизнеса, как количество и величина уплачиваемых налогов, степень вашей личной ответственности в случае провала дела, возможность получать средства для расширения бизнеса. Существуют четыре основных типа форм организации бизнеса: предприятие в индивидуальной собственности, партнерство, корпорация и компания с ограниченной ответственностью.

Обратите внимание на то, что приведенная ниже информация полностью соответствует только положению в Соединенных Штатах. Проверьте, таковы ли формы организации бизнеса и налоговое законодательство в вашей стране.

Предприятия в индивидуальной собственности

Предприятие в индивидуальной собственности (sole proprietorship)¹ — это простая форма организации бизнеса, которая не предполагает создания отдельного юридического лица. В общем случае федеральным номером налогоплательщика для вашего предприятия будет служить ваш личный номер социального страхования. Отчет по федеральному налогу для предприятий в личной собственности наиболее прост по сравнению с отчетом для других форм организации бизнеса. Эта форма организации бизнеса не предполагает для вас обязанности платить какие-либо дополнительные налоги. И хотя обычно отсутствие необходимости создания отдельного юридического лица рассматривается как пре-

¹ Соединенной Федерации — предприниматель без образования юридического лица — Примеч. науч. ред.

имущество, это зависит от того, с какой стороны его рассматривать. Это значит, что все правовые и налоговые обязательства, предусмотренные для предприятия в индивидуальной собственности, становятся вашими личными обязательствами. Например, если клиент будет преследовать вас как бизнесмена в судебном порядке, то вы будете нести личную ответственность и ваши личные счета будут подвергаться риску.

Партнерства

Так же как и предприятия в индивидуальной собственности, партнерство (partnership) не предполагает создания отдельного юридического лица. Различие состоит в том, что вам необходимо будет получить отдельный федеральный номер налогоплательщика (FEIN). Ваше партнерство будет отчитываться по налоговой декларации для партнерств, даже не платя отдельного специального федерального налога. Прибыли и убытки от ведения деятельности в составе партнерства будут показываться партнерами в личных налоговых декларациях. Распределение прибыли будет регулироваться партнерским соглашением. Решение о том, делить ли прибыль поровну или в процентном отношении, обычно зависит от денежной выручки, опыта, имущественного или трудового вклада, а возможно, даже от репутации или прибыльности деятельности каждого из партнеров. С правовой точки зрения вы лично и все ваши партнеры несете солидарную ответственность по обязательствам каждого из партнеров или партнерства в целом. В связи с тем, что в партнерском соглашении должно быть отражено очень много аспектов ведения бизнеса, например права и обязанности каждого партнера, последствия смерти одного из партнеров, партнерство может оказаться более сложной формой организации бизнеса, чем это представляется первоначально.

Корпорации

Корпорация (corporation)¹ отличается от двух ранее рассмотренных форм организации бизнеса тем, что она представляет собой отдельное юридическое лицо и сама является налогоплательщиком. Вы не несете личной ответственности по обязательствам корпорации. Корпорации образуются путем объединения капиталов различными лицами и создания нового лица — акционерного общества. Для того чтобы инкорпорироваться, вы должны составить соответствующий договор, устав и другие организационно-правовые документы, выполнить другие установленные законодательством формальности. Должны быть выпущены акции даже в том случае, когда вы являетесь единственным их держателем. Кор-

¹ Corporation — акционерное общество (США). — Примеч. науч. ред

поративной формой, которая вам может быть наиболее близка, является корпорация типа «С», которая платит налоги отдельно от вас и других акционеров.

Корпорации подраздела «S» (обычно называемые «S corp») создаются небольшими группами лиц. В США допускается создание такой разновидности корпорации, состоящей из 35 или менее акционеров. Существуют и другие особенности их деятельности, о которых вас может проконсультировать бухгалтер. Одним из преимуществ S corp является то, что вы будете избавлены от двойного налогообложения (в общем случае облагается налогом сначала прибыль корпорации, а затем и та часть прибыли, которая выплачивается вам в виде дивидендов). Доход отражается у акционера (у вас), который отчитывается путем представления личной налоговой декларации. Участие в корпорациях обоих типов требует от вас представления ежегодной отчетности.

В качестве начальной формы организации консалтингового бизнеса я обычно рекомендую S corp. Такая форма предоставляет вам некоторую правовую защиту без необходимости несения значительных дополнительных расходов. В то же время она дает возможность в дальнейшем вовлечь в свой бизнес других лиц, если вы сочтете это необходимым.

Компании с ограниченной ответственностью

Это относительно новая форма организации бизнеса, допускаемая в настоящее время законодательством сорока семи штатов. Компания с ограниченной ответственностью (limited liability company — LLC) обладает ограниченной ответственностью корпорации, но гибкостью и налоговым статусом партнерства. LLC должна иметь договор о создании и операционное соглашение (соглашение о деятельности) с органами государственной власти. Отчетность по налогам осуществляется так же, как и в партнерствах, а ответственность по обязательствам ограничена активами LLC. В течение ближайших одного или двух лет все штаты введут у себя такую форму организации бизнеса.

Правильный выбор формы организации бизнеса оказывает существенное воздействие на достижение вами успеха, и этот выбор вы захотите сделать после совета с экспертом. Позвоните вашему бухгалтеру.

БИЗНЕС-ПЛАН

Вам необходимо будет разработать бизнес-план. Если он не предназначен для привлечения инвесторов, то может быть достаточно простым. Бизнес-план позволяет отразить на бумаге все то, что содержится в вашей голове по поводу целей, задач и способов организации ведения бизнеса. Он поможет сосредоточиться на

самом важном для вас. Рассматривайте бизнес-план как рабочий документ, который должен разрабатываться регулярно. Сделайте эту работу для себя. Позднее, когда вы будете принимать новые деловые решения, вы можете вернуться к плану для определения, что в нем следует изменить, как изменить и какое влияние это может оказать на ваш бизнес.

Рассматривайте бизнес-план как рабочий документ, который должен разрабатываться регулярно.

Что необходимо предусмотреть при разработке бизнес-плана? Как минимум вы захотите включить в него описание бизнеса, план маркетинга, план менеджмента и финансовый план. Представленные ниже вопросы помогут вам сориентироваться при разработке бизнес-плана.

Описание бизнеса

Начните описание своего бизнеса, отвечая на следующие вопросы.

- ◆ Как называется ваш вид деятельности? Ваш адрес, номер телефона и факса.
- ◆ Кто является собственником бизнеса?
- ◆ Какая форма организации бизнеса выбрана, если это корпорация, то где она зарегистрирована?
- ◆ Какая информация о начале бизнеса представляется важной (например, новый ли это бизнес или расширение существующего, когда он был начат)?
- ◆ Какие специфические действия предпринимаются для увеличения доходов?
- ◆ Какие виды продукции или услуг будут производиться (оказываться)? Какова миссия вашего бизнеса?
- ◆ На чем основана ваша уверенность в успехе бизнеса?
- ◆ Какой соответствующий опыт способствовал принятию вами решения о начале бизнеса?

План маркетинга

Вы можете использовать следующие вопросы для подготовки несложного плана маркетинга.

- ◆ Кто является вашими потенциальными клиентами?

- ◆ Какова емкость вашего потенциального рынка? Какую долю рынка вы рассматриваете захватить?
- ◆ Кто ваши конкуренты? Чем ваш товар или услуга отличается от продукта конкурента? Каков опыт использования вашего продукта?
- ◆ Какова ваша ценовая стратегия и структура цены? Чем они отличаются от стратегии и структуры цен конкурентов?
- ◆ Как вы будете предлагать свой продукт на рынке?

Если вы хотите рассмотреть отдельные вопросы более подробно, тогда используйте информацию, представленную в пятой главе.

План менеджмента

Ответьте на следующие вопросы о том, как вы собираетесь управлять своим бизнесом.

- ◆ Кто являются ключевыми игроками в вашем бизнесе? Каковы их оклады, компенсации и выгоды?
- ◆ Какая профессиональная поддержка будет вами использоваться (адвокаты, консультанты, банкиры)?
- ◆ Какими банковскими услугами вы будете пользоваться и где? Каким образом вы предполагаете получить кредитные ресурсы?

Финансовый план

Ответьте на следующие вопросы, заполняя предназначенные для этого места во вспомогательных материалах 4.1–4.5.

- ◆ Какие допущения вы делаете и какие показатели закладываете при составлении плана: состояние рынка, дата начала бизнеса, валовая прибыль, накладные расходы, расходы на оплату труда и другие затраты?
- ◆ Какие расходы вам потребуется понести для открытия бизнеса?
- ◆ Какую величину будет составлять планируемый вами поток наличности ежемесячно в течение первого года работы? В течение трех лет?
- ◆ Предполагаете ли вы получение внешнего финансирования и на каких условиях? Для чего необходимы эти деньги (например, для покрытия накладных расходов, оплаты материалов или маркетинга)?
- ◆ Каков будет ваш личный чистый доход, отраженный в финансовой отчетности?

Вспомогательный материал 4.1

Расходы, необходимые для открытия бизнеса

Оценка величины расходов, \$

Мебель

Письменный стол и стул _____

Обстановка кабинета _____

Книжный шкаф _____

Стол _____

Оборудование

Компьютер _____

Программное обеспечение: _____

Принтер _____

Копировальный аппарат _____

Пишущая машинка _____

Факсимильный аппарат _____

Калькулятор _____

Телефон _____

Автоответчик _____

Почтовые весы _____

Почтовый счетчик _____

Материалы для офиса

Канцелярские принадлежности _____

Бумага для факса _____

для принтера _____

специальная _____

Дырокол _____

Ручки, карандаши	_____
Клей, скотч и т. п.	_____
Ножницы, линейки и другие мелочи	_____
Материалы для проведения семинаров	_____
Папки с держателями	_____
Скоросшиватели	_____
_____	_____
_____	_____
Материалы для маркетинга	_____
Визитные карточки	_____
Рекламные брошюры	_____
_____	_____
_____	_____

Вспомогательный материал 4.2

Форма для расчета бюджета

Чистый доход за год

Отчисления на:

страхование здоровья

страхование жизни

страхование на случай увечья

пенсионный план

пособие по увольнению

Итого отчислений

Налоги:

на самозанятость

социальное страхование

медицинское страхование

налог на доходы

городской налог

налог на собственность	_____
	Итого налогов _____
Расходы на ведение бизнеса:	
услуги бухгалтера, юриста, банка	_____
реклама и маркетинг	_____
содержание автомобиля	_____
книги и другие источники	_____
секретарские услуги	_____
копирование и распечатка	_____
пожертвования	_____
членские взносы и подписка	_____
развлечения	_____
аренда оборудования	_____
страхование	_____
проценты по кредитам	_____
лицензии	_____
питание	_____
материалы для офиса	_____
почтовые расходы	_____
профессиональное развитие	_____
профессиональные взносы	_____
аренда помещения	_____
ремонт и содержание	_____
материалы	_____
зарплата (наемным работникам)	_____
проведение семинаров	_____
налоги	_____
телефон	_____
поездки	_____
коммунальные услуги	_____
	Итого расходов _____
	Всего требуется на год _____

Вспомогательный материал 4.3

Планируемые потоки наличности в течение первого года работы

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Доходы												
Всего доходов												
Расходы:												
бухгалтер, юрист, банк												
реклама и маркетинг												
автомобиль												
отчисления												
книги и другие источники												
секретарские услуги												
копирование												
пожертвования												
членские взносы и подписка												
развлечения												
аренда оборудования												
страхование												
проценты по кредитам												
лицензии												
аренда помещения												
питание												
материалы												
почтовые расходы												
профессиональное развитие												
зарплата (наемным работникам)												
налоги												
телефон												
поездки												
коммунальные услуги												
Всего расходов												
Поток наличности за месяц												
Накопительный поток наличности												

Вспомогательный материал 4.4**Планируемые потоки наличности в течение трех лет работы**

	1-й год	2-й год	3-й год
Всего доходов	_____	_____	_____
Расходы.			
зарплата	_____	_____	_____
отчисления	_____	_____	_____
налоги	_____	_____	_____
маркетинг	_____	_____	_____
административные расходы	_____	_____	_____
Всего расходов	_____	_____	_____
Инфляция (5%)	_____	_____	_____
Расходы с учетом инфляции	_____	_____	_____

Хотя эта работа может оказаться значительной по объему, ее результат будет весьма ценным для вас. Держите свой бизнес-план под рукой всегда, когда принимаете какие-либо решения. Сверяйте свой первоначальный план с реальным положением и корректируйте его по меньшей мере раз в квартал. Бизнес-план будет направлять все ваши действия.

Бизнес-план будет направлять все ваши действия.

ИЗДЕРЖКИ ВХОЖДЕНИЯ В БИЗНЕС

Теперь мы нуждаемся в определении того, есть ли у вас деньги, для того чтобы начать новый или расширять уже существующий бизнес.

Издержки вхождения в бизнес могут оказаться меньше, чем вы думаете

Консалтинг относится к категории бизнеса, не требующей несения высоких затрат для вхождения в дело, так как начало консультационной деятельности может осуществляться с низкими начальными издержками. Во вспомогательном

Вспомогательный материал 4.5**Личный финансовый отчет**

Активы:

наличные деньги	_____
депозиты	_____
акции, облигации и другие ценные бумаги	_____
счета, долговые расписки	_____
страхование жизни (наличность)	_____
возврат средств	_____
автомобиль, другие транспортные средства	_____
недвижимость	_____
выплаты по пенсионному плану или при увольнении	_____
другие активы	_____
Всего активов	_____

Обязательства:

счета к оплате	_____
выплата по займу на покупку недвижимости	_____
другие обязательства	_____
Всего обязательств	_____

Итого: активы – обязательства = чистые активы _____

материале 4.5 перечислены основные затраты, которые необходимо осуществить для начала бизнеса. Рассмотрев этот список, вы можете подумать: «У меня уже есть компьютер. Я могу воспользоваться услугами факсимильной связи и копирования в расположенном рядом центре обслуживания. Я не буду тратить деньги на печатание визитных карточек и покупку канцелярских принадлежностей. Первоначально я буду работать в своем домашнем офисе». Подведя итог под расходами во вспомогательном материале 4.5, вы можете определить, что сможете начать бизнес с небольшой суммой в \$3 тыс.

Домашний офис дает некоторые преимущества

В связи с тем, что немногие клиенты будут посещать вас в вашем офисе, работа в собственном доме является прекрасной возможностью. Помните только, что от

вам потребуется дисциплинированность, чтобы оставаться сосредоточенным на работе, например подготовке рекламных писем вместо просмотра телепередач, подготовке документов для оплаты счетов вместо поисков съестного в холодильнике. Домашний офис дает некоторые преимущества в финансовом плане, потому что вы сможете списать на бизнес некоторую сумму затрат на коммунальные услуги, арендную плату или налоги. Однако имейте при этом в виду, что налоговая служба может потребовать от вас доказательств использования домашнего офиса исключительно в предпринимательских целях. Кроме того, домашний офис часто является для налоговой службы раздражителем, как красная тряпка для быка, и рассматривается как средство, потенциально способствующее занижению налогов.

С учетом всех возможностей снижения затрат на открытие бизнеса их величина не должна отпугнуть вас от начала консалтинговой деятельности. Только одно предупреждение: не будьте скупердям. Очень важно создать благоприятный имидж с самого начала ведения своего бизнеса.

ВАША НИША НА РЫНКЕ

Возможности, открывающиеся перед вами как консультантом, настолько широки, что вы вынуждены будете сузить, ограничить свой выбор. Это поможет вам вести бизнес более эффективно и достичь большей глубины в выбранной области деятельности. При определении специализации некоторые из знаний и навыков будут естественно присущи вам благодаря прошлому опыту. Другие решения могут зависеть от вашего образа жизни, например склонности к путешествиям.

Сузив выбор, вы таким образом определите свою нишу или, выражаясь другими словами, вид и потребителей услуг, которые вы будете предлагать на рынке. Существует множество способов определения своей ниши. Мы рассмотрим три из них: 1) работа, которую вы будете делать; 2) клиенты, которым вы будете оказывать услуги; 3) масштаб вашей деятельности.

Работа, которую вы будете делать

Вы, вероятно, уже знаете, чем будете заниматься, но подумайте и о других возможностях для будущего роста. Вы можете определить вашу работу теми *задачами, которые вы будете выполнять*, например, в качестве преподавателя, инструктора, технического советника, консультанта по технологиям, эксперта.

Вы можете увязывать свою работу с *уровнем организации*, с которой будет сотрудничать, сотрудников, непосредственно контактирующих с вами, ревизоров, менеджеров или управляющих высшего звена.

Вы можете определять задачи в зависимости от *области деятельности*, например создание команды, управление временем, лидерство, компьютерное программирование, поглощение компаний, инвестирование или правовое регулирование деятельности компании.

Вы можете определять содержание своей работы в зависимости от *структуры группы*, с которыми вы работаете (например, команды, несвязанные группы работников или отдельные лица).

Комбинируя эти возможности, вы определяете свою нишу.

Клиенты, которым вы будете оказывать услуги

При определении типа клиентов, которым вы будете оказывать услуги, рассматриваются их наиболее общие категории, отрасли, особые ситуации и размеры организации.

Прежде всего решите, хотите ли вы работать с коммерческими или некоммерческими (бесприбыльными) организациями. В качестве коммерческих рассматриваются фирмы, работающие в промышленности, сфере услуг и других секторах экономики. К некоммерческим относятся ассоциации, учреждения образования, органы федеральной и местной власти (и связанные с ними структуры) и другие организации общественного сектора.

Вы можете сузить свою нишу, сосредоточившись на отдельной отрасли. Если вы решите работать в секторе коммерческого обслуживания, то можете еще больше сузить область деятельности, выбрав здравоохранение или финансовое обслуживание. Сосредоточившись на небольшом количестве отраслей, можно заслужить доверие в каждой из них.

Вы можете выбрать работу с организациями, находящимися в специфических условиях. Это может быть мелкий, находящийся в семейной собственности бизнес, только начинающий свою деятельность бизнес, организация под угрозой поглощения или быстро растущая компания.

Величина организации, с которой вы ведете работу, обеспечивает доверие к вашей деятельности со стороны других организаций подобного размера. Вы можете решить работать только с фирмами, попавшими в список 500 крупнейших компаний журнала «Fortune» или, наоборот, работать только с небольшими организациями. Я рассматриваю в качестве малых организации с сотней или меньшим количеством работников, в качестве средних — организации с количеством работников от 100 до 2 тыс., а к крупным отношу организации с более чем двумя тысячами занятых. Можно также дифференцировать организации в зависимости

от величины их доходов. В некоторых случаях измерение величины организации зависит от отраслевой специфики. Например, величина больниц определяется количеством коек.

Теперь при определении своей ниши вы можете рассмотреть, какого типа клиентам вы будете оказывать услуги.

Масштаб вашей деятельности

Хотя эта позиция может оказаться самой простой для понимания, она не всегда является самой легкой для определения. Это может быть связано с тем, что выбранная вами отрасль, например больничное обслуживание, имеет значительный территориальный разброс своих организаций. Масштаб деятельности более, чем что-либо другое соотносится с вашими предпочтениями и может быть определен как местный, в пределах штата, региональный, национальный и международный.

Как масштаб деятельности будет оказывать влияние на вашу нишу? Она должна быть настолько широка, чтобы обеспечивать достаточное количество клиентов, но настолько узка, чтобы позволять вам удерживать на них свое внимание.

ВАШ ИМИДЖ

Ваш имидж является самым важным маркетинговым активом. Когда вы начинаете консалтинговую деятельность, принципиально важным компонентом бизнеса в целом является именно ваш имидж. Вы не имеете какого-либо продукта, который могли бы показать клиентам; вы не имеете клиентов, работой с которыми могли бы похвастаться; вы не обладаете опытом проведения каких-либо работ, который можно было бы обсудить. Все, что у вас есть, — это *вы сами* и ваш имидж. Поэтому для вас является обязательным осуществление любых возможных действий по созданию положительного имиджа.

Есть и некоторые хорошие новости: вы можете выделиться из миллиона других низкобюджетных бизнесменов, правильно поступая изо дня в день! В чем секрет? Обеспечьте, чтобы все, что вы делаете, было качественным. Никогда не покидайте свой офис, пока он не будет выглядеть безупречно. Качество должно присутствовать во всех делах.

*Вы можете выделиться из миллиона других
низкобюджетных бизнесменов, принимая
правильные решения изо дня в день!*

Если вы посылаете письмо, качество должно проявляться в том, как оно выглядит, как оно написано и как оно воспринимается:

- ◆ *Внешний вид.* Текст письма должен быть правильно расположен на бумаге. Шрифт должен быть черного цвета и отпечатан с использованием новой ленты. Оттиски штампа и печати должны быть четкими.
- ◆ *Содержание письма.* Письмо должно быть написано без ошибок и с использованием подходящего содержанию стилю. Тон сообщения должен быть таким, чтобы вам самим было приятно получить его. Содержание письма должно быть интересно читателю. Если это возможно, письмо должно начинаться со слова «Вы».
- ◆ *Ощущения.* Письмо должно быть напечатано на бумаге самого высокого качества, которую вы можете купить. Читатель должен ощущать качество бумаги. Если вы ограничены в средствах, то помните, что те копейки, которые вы сэкономите, покупая второсортную бумагу, не увеличат ваши сбережения.

Печатные материалы, которые представляют ваш бизнес, также должны быть подготовлены на достаточном уровне качества. Если вы покупаете копировальный аппарат, берите самый лучший из тех, которые можете себе позволить. Когда вы начинаете процесс копирования, обеспечьте, чтобы на копии не переносились пятна грязи со стекла копировального аппарата. Как это сделать? Чаще протирайте стекло аппарата с использованием стеклоочистителя. Если вы пользуетесь услугами по копированию местного магазина, наладьте взаимоотношения его менеджером и работниками. Дайте им понять, насколько важными для вас являются качество бумаги, чистота и хороший внешний вид копий ваших материалов.

Что еще вы можете сделать, чтобы выделиться из миллиона других бизнесменов? В этом вам помогут представленные ниже идеи. Держите ваши глаза открытыми для поиска новых идей и добавления их к вашему списку.

Воспользуйтесь услугами профессионала для разработки фирменных канцелярских принадлежностей и визитных карточек. Если вы имеете сейчас возможность вложить деньги в создание оригинального логотипа, сделайте это. Сумма инвестиции может показаться вам высокой, но она окупится очень быстро. Ваши бумажные документы говорят за вас прежде, чем вы сами можете получить такую возможность. Один профессиональный дизайнер сказал: «Моя профессия очень серьезна!»

Обеспечьте профессиональную разработку вашего фирменного бланка. В качестве модели может быть использован образец, представленный во вспомогательном материале 4.6.

Вспомогательный материал 4.6

Образец факса фирмы *Ebb Associates Inc.**Ebb Associates Inc.**Ebb Associates Inc.*

box 657

box 8349

Portage, WI 53901

Norfolk, VA 23503

608-742-5005

757-588-3939

608-742-8657/FAX

757-588-3939/FAX

Fax To: _____ Location: _____

From: _____ Location: WI Office VA OfficeDate: _____ Total Pages: _____
(Including Cover)

Используйте ночные почтовые экспрессы для отправки всех предложений о сотрудничестве и важных сообщений клиентам.

Скрепляйте документы позолоченными скрепками.

Если вы работаете у себя дома, немедленно обеспечьте установку второй телефонной линии и не занимайте ее личными разговорами.

Обеспечьте, чтобы ваши документы были полными, правильными и деловыми. Помогите вашему бизнесу казаться большим, чем он есть, используя систему нумерации документов, начинающуюся с числа, большего единицы. Вы можете просто начать нумерацию, например с числа 301. Или возможно использование серии номеров такой, например, как 13-076-99. Среднее число — это последовательно присваиваемый номер документа; последнее число — это год; первое число — это первый пришедший вам на ум номер!

Используйте ваш автоответчик как голосовую почту. Прежде всего вложите деньги в покупку высококачественного аппарата, который позволил бы вам получать сообщения, будучи вне места расположения офиса, а не служил бы проигрывателем очаровательных мелодий, пока клиент ожидает тонового сигнала. Ежедневно изменяйте в автоответчике запись, которая предлагает звонившему оставить сообщение. Улыбайтесь, когда записываете это сообщение: через голос передаются чувства. Говорите иногда что-то подобное: «Привет! Вы связались с голосовой почтой Анны Трэйнер. Сегодня вторник, тридцатое октября, и я нахожусь вне офиса. Я буду проверять сообщения завтра, поэтому скажите, пожалуйста, ваше имя и номер телефона. Я свяжусь с вами, а пока желаю удачного дня!»

В дополнение к этим идеям вы захотите обдумать вопросы, связанные с имиджем вашего проекта в целом. Мы желаем обеспечить нашему бизнесу утонченный профессиональный имидж. Мы говорим спокойно, но профессионально. Чтобы выразить этот образ, мы использовали прописные буквы в наименовании «мы». Мы и дальше развивали эту тему, используя печать серым шрифтом на тем фоне.

Каким образом воплотить желаемый вами образ проекта в действительность? В этом деле будут играть свою роль множество вещей: наименование вашей компании; графика, которую вы используете; ваше звание; цвет и вид бумаги; цвет шрифта; стиль материалов, которые вы распространяете; содержание ваших маркетинговых пакетов; стиль корреспонденции. Каждый контакт, который будет осуществляться у вас с вашими клиентами, будет выражать ваш имидж. Убедитесь в том, что он соответствует вашим намерениям.

ОПЫТ

Вспомните то время, когда вас рассматривали как кандидата на должность при получении первого места работы. Казалось, что каждая работа требует определенного опыта, но как можно получить этот опыт, еще не работая? Это замкнутый круг: вам необходим опыт, чтобы получить работу, но, чтобы приобрести этот опыт, вам необходимо уже поработать. Такие же чувства вы можете испытывать, когда рассматриваете возможность получения своего первого консалтингового проекта и спрашиваете себя: «Мне необходим опыт, чтобы получить этот проект, но как мне получить проект, который даст мне этот опыт?» Заполучить первого клиента может оказаться легче, чем вы думаете, если вы планируете свои действия, расширяете свои контакты и связи, творчески используете возможности.

Планирование своих действий

Обычно проходит от 1 до 6 месяцев со дня вашего первого разговора с представителем организации до дня начала осуществления проекта. Это значит, что вы должны решить, за счет каких доходов или сбережений вы будете содержать себя в этот начальный период становления своего бизнеса.

Планирование ваших действий должно учитывать возможность работы с нанимателем, у которого вы работали до сих пор. Обычным способом перехода от работы по найму к консалтинговой деятельности является осуществление таких действий, которые сделают вашего сегодняшнего нанимателя вашим будущим клиентом. Вы должны планировать переход с максимальной осторожностью. Определите, какие проекты вы можете выполнять, составьте перечень преимуществ, которые получит наниматель, используя ваши услуги, и дайте некоторое время для его привыкания к этой идее. Конечно, всегда существует риск того, что наниматель может не согласиться с вашими планами. Это может создать для вас трудную ситуацию при завершении работы у него.

Если ваш наниматель поможет осуществить такую трансформацию, позволит работать неполное рабочее время, то вы сможете использовать освободившееся время для начала собственного бизнеса. Если наниматель будет столь великодушен, что пойдет вам навстречу, то необходимо понимать, что в оставшееся рабочее время вы должны относиться к работе с полным вниманием. Сосредоточиться на старой работе может быть достаточно трудно, когда вы испытываете возбуждение перед новыми приключениями. Помните, что ваш наниматель делает вам одолжение; вы должны дать компании 110%-ную отдачу.

Расширение контактов и связей

Прежде чем вы начнете вхождение в бизнес, проанализируйте свои связи. Активно ли вы контактируете с профессионалами в вашей сфере деятельности? Если нет, дайте себе хотя бы 6 месяцев до начала консультационной деятельности для построения сети таких взаимоотношений.

Свяжитесь с профессиональными ассоциациями и поприступуйте на их встречах, чтобы выявить организации, которые потенциально могут воспользоваться вашими услугами. Однако обратите внимание на следующее. У менеджера корпорации ничто не вызывает большего нежелания сотрудничать, чем навязчивость консультанта на таких профессиональных встречах. Не спрашивайте о возможности поработать и не договаривайтесь о встрече в будущем на этом форуме. Тогда в чем же смысл моего предложения?

Посещайте профессиональные форумы, предполагая встретиться там с людьми, которые могут воспользоваться вашими услугами. Большинство людей посетит такие встречи по деловым соображениям, поэтому вашим интересам будет отвечать инициирование разговоров о проектах, в которые они вовлечены. Выберите такую тему, о которой вам было бы интересно поговорить. Тогда в следующий раз на основе выявленных общих интересов вы сможете договориться о встрече. *Будьте искренни.* Если вы не смогли быть искренним, забудьте об этой встрече. Иначе вас сочтут назойливым и невостребованным другими. Тестом на вашу искренность может послужить ваше желание продолжать ту тему обсуждения, которая не может стать потенциальным источником для осуществления в настоящее время какого-либо вашего проекта. Ключевой фразой здесь является «в настоящее время». Доверительные взаимоотношения — это инвестиции в будущее. Используя ежедневник для планирования мероприятий, определите дату и время для будущего совместного обеда или встречи, чтобы выявить возможности сотрудничества или просто лучше ознакомиться с деятельностью организации.

Определите другие возможности расширения контактов и связей, которые могут продвинуть вас к достижению поставленной цели. В их числе могут быть следующие возможности.

Составьте список всех лиц, которых вы знаете и кто может открыть какие-то возможности для вашего бизнеса. Затем переговорите со всеми по телефону или при личной встрече.

Примите участие и представьте свой бизнес на местных, региональных и национальных конференциях и встречах.

- ◆ Определите организации, которые могут быть пользователями предоставляемых вами услуг. Попросите о встрече с теми лицами в этих организациях, которые принимают решения.
- ◆ Пригласите других консультантов на обед для обмена идеями о развитии деловых контактов.
- ◆ Просмотрите местную прессу для поиска людей, которые также ищут контакта.

В пятой главе рассматривается тема маркетинговой деятельности в консалтинговом бизнесе, однако многие представленные там идеи могут быть использованы и при установлении контактов и связей в период становления вашего бизнеса. Необходимо понимать, что вы должны значительно расширить перечень ваших контактов и связей, прежде чем рассчитывать на получение полной суммы доходов от консалтинговой деятельности.

Творческое использование возможностей

Самой творческой тактикой, которую я использовала, для того чтобы войти в консалтинговый бизнес, была трехмесячная неоплачиваемая работа неполное рабочее время на маленькую консалтинговую фирму. Я согласилась не контактировать в дальнейшем с их клиентами и работать как наемный работник их компании. Это было взаимовыгодным делом для обеих сторон. Я получила возможность изучить процессы организации бизнеса (поиска и обслуживания клиентов) в действии и приобрести опыт работы с реальными клиентами, который я могла использовать в дальнейшем. Они приобрели опытного специалиста по обучению, который увеличил стоимость их бизнеса, работая бесплатно и не перетягивая их клиентов. Так как я работала неполное время, то могла использовать приобретенный опыт для создания в оставшееся время собственного бизнеса.

Если вы не хотите использовать такой, подобный моему, опыт, то можете попробовать работу на условиях благотворительности для общественных, правительственных или некоммерческих организаций. Эти организации обычно ограничены в средствах и оценят ваше предложение о безвозмездном оказании услуг. Это может быть хорошим началом для создания списка ваших клиентов.

Вы можете также стать субподрядчиком на оказание части услуг для крупной тренинговой фирмы с сертифицированными специалистами по обучению или для другой консалтинговой фирмы. Первый путь может стать наиболее простым, особенно если вы прошли сертификацию на осуществление обучающих программ для организации по предыдущему месту работы. Недостатком в этом

Вспомогательный материал 4.7

Контрольный лист осуществления действий, необходимых для открытия бизнеса

- ◆ Описание бизнеса, услуг и продуктов
- ◆ Определение вашего рынка.
- ◆ Анализ конкурентов
- ◆ Оценка ваших знаний, навыков и умений.
- ◆ Наименование вашего бизнеса.
- ◆ Определение ваших финансовых потребностей (бюджета) и цены ваших услуг.
- ◆ Определение издержек вхождения в бизнес.
- ◆ Подбор бухгалтера.
- ◆ Определение формы организации бизнеса.
- ◆ Выяснение специфических требований законодательства, лицензирования, налогообложения
- ◆ Выбор масштаба деятельности.
- ◆ Разработка бизнес-плана, включающего в себя:
 - описание бизнеса;
 - план маркетинга;
 - план менеджмента;
 - финансовый план.
- ◆ Выбор банка, адвоката и страхового агента.
- ◆ Определение источников финансирования (или действий в случае отсутствия капитала).
- ◆ Подготовка юридических документов для регистрации бизнеса.

учае будет осуществление повторяющихся программ обучения по ранее уже военному материалу. Второй путь может обеспечить больше возможностей в выполнении проектов или реальном консультировании. Недостатком в таком варианте будет то, что вы должны будете подавлять свое собственное эго, работая и именем чужой фирмы. Общим недостатком является получение вами только эти от того, что вы зарабатывали бы, будучи самостоятельным. Преимущество юты по этому направлению — получение дохода и возможность выстраива- и собственного бизнеса за пределами времени работы по субподряду.

Если вы рассматриваете возможность работы полное время, то можете свя- ь свою работу с существующей фирмой для получения опыта. Очевидным

недостатком такого развития событий является отодвигание в будущее начала собственного консалтингового бизнеса.

Хотя любая из этих идей может помочь вашему быстрому становлению как консультанта, некоторые из них могут замедлить процесс создания собственного бизнеса. Только вы можете взвесить и оценить все «за» и «против» использования каждой из тактик вхождения в бизнес. Только вы можете сопоставить преимущества нахождения какой-то работы по сравнению с той работой, которую вы бы хотели получить. Только вы можете принять окончательное решение. Вспомогательный материал 4.7 поможет вам обдумать те моменты, которые необходимо определить при принятии решения, для того чтобы успешно начать бизнес.

Если вы действительно хотите начать собственный консалтинговый бизнес, сделайте это сейчас. Если вы не поступите так, то через год будете жалеть, что не начали бизнес сегодня.

Через год вы будете жалеть, что не начали бизнес сегодня.

...И ПЫТАЕМСЯ УДЕРЖАТЬСЯ В БИЗНЕСЕ

*Ни один из секретов успеха не работает,
если вы не приложите усилий.*
Рецепт благосостояния

Начало вашего бизнеса является первым трудным шагом. Второй этап испытаний — это удержание ситуации под контролем. Удержаться в консалтинговом бизнесе — значит иметь постоянный приток клиентов. В своей книге «The Secrets of Consulting» Джеральд М. Уэйнберг (1985) отмечал: «Лучший способ получить клиентов — это иметь клиентов». Это очень верное утверждение. Если вы уже начали свой бизнес и это выражение не кажется вам ценным, то такая ситуация — к добру!

Так как же вам получить клиентов, чтобы иметь их в наличии? Ясно, что вам следует сидеть сиднем за столом со стопкой визитных карточек и ожидать телефонного звонка. Вы можете быть самым лучшим консультантом в мире, подтапливать наилучшие материалы, знать самые новаторские решения, обеспечивать предоставление наилучших услуг и быть самым знающим в своей отрасли. Однако если никто не знает о вас, то каковы ваши шансы получения клиентов? Низки к нулю! Поэтому вы должны дать людям возможность узнать о вас. Вы должны вывести и представить на рынке свои продукты и услуги. Вы должны продвигать себя на рынке. Как гласит рецепт благосостояния, вы должны работать в этом направлении.

Степень успешности бизнеса может быть измерена наличием клиентов, профессиональным имиджем и репутацией. Каждая из этих составляющих требует

ваших внимания и энергии. Все три должны прийти в одно и то же время и удерживаться все время. Все, что вы будете делать, будет оказывать воздействие на успех вашего бизнеса, измеряемый количеством ваших клиентов, вашим имиджем и вашей репутацией.

Четвертая глава была посвящена вашему имиджу. В девятой главе рассматриваются проблемы создания репутации. В данной главе основное внимание уделяется тому, как маркетинг обеспечит вам такой приток клиентов, который позволит удержаться в бизнесе.

Вы должны продвигать себя на рынке.

Консультанты должны быть маркетингово-ориентированными. В начале своего бизнеса вы можете нуждаться в неустанном предложении себя на рынке, в использовании любой имеющейся в вашем распоряжении подходящей тактики действий. Если термин «маркетинг» отпугивает вас, думайте в тех терминах, которые сами сформулируете для себя и своего места в бизнесе. Вы должны сформулировать это понятие в любом удобном для себя виде. Вы должны продвигать себя на рынке.

Эта глава поможет вам разработать простой маркетинговый план и осуществить маркетинговые действия с небольшим количеством или вовсе при отсутствии денежных средств. Перечисленные здесь сто тридцать маркетинговых тактик будут стимулировать ваше творческое отношение к делу, чтобы вы могли выработать свои собственные идеи и быть готовыми предстать перед вашими клиентами. Данная глава поможет вам наиболее эффективными способами планировать свои действия по установлению контактов и связей и покажет вам, как устрашающе холодный прием может быть простым развлечением для вас, когда вы согреете его теплым отношением и переключите свое внимание на что-либо другое.

В этой главе вам будут представлены советы и предложения, помогающие удержаться в бизнесе после того, как вы вошли в него.

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН

Маркетингу ваших профессиональных услуг должно быть уделено гораздо больше внимания, чем любому другому вопросу. Тема маркетинга может быть достаточно сложной. Вы можете изучать маркетинговые цели, задачи, стратегии, тактики, возможности продвижения продукта на рынок и практику таких действий. Вы можете читать о маркетинге-микс. Некоторые специалисты по маркетингу

искутируют о «четырех P» маркетинга-микс: продукте (product), цене (price), месте (place) и продвижении продукта (promotion). Другие специалисты обсуждают «восемь P и одну S»: продукт, цена, место, продвижение, позиционирование (positioning), люди (people), прибыли (profits), политика (politics) и обслуживание (service). В дополнение к этому вы можете прочитать о рекламе, отношениях общественностью и средствами массовой информации. Затем можно углубиться в дискуссию о соотношении личного и безличного продвижения продукта, или прямого и косвенного маркетинга. Вы можете узнать о персональных продажах, клиенто-ориентированном маркетинге, способах воздействия на ваших клиентов — все это хорошо, в результате вы можете почерпнуть для себя некоторые идеи.

Но вы сейчас нуждаетесь не в получении степени по маркетингу. Вы должны найти такие слова, с помощью которых вы сможете предложить свои услуги другим лицам. Хотя это может показаться трудноразрешимой, неподъемной задачей и вызовет желание перескочить через нее, не поддавайтесь этому соблазну. Разработка и реализация маркетингового плана является исключительно важным действием, без которого невозможно удержаться в бизнесе.

Вы можете сказать: «Что? Снова план?» Ответ может быть только один — да. Ваш маркетинговый план будет преобразовывать ваши идеи и замыслы в конкретные мероприятия и действия. Ваш маркетинговый план будет направлять ваши действия в течение года, так что никакая важная задача маркетинга никогда не будет задвинута в дальний угол.

Вы должны изложить свой план на бумаге. План в письменном виде дисциплинирует ваши мысли, дает возможность измерить успехи и предоставляет информацию для использования ее в будущем.

Мы рассматривали маркетинговый план в четвертой главе, когда говорили о разработке бизнес-плана. Теперь у вас есть выбор: 1) если вы выполнили тот шаг и собрали соответствующую информацию, то теперь можете использовать ее в качестве исходных данных для разработки более детального маркетингового плана; 2) если вы не нашли ранее времени на это, то используйте предоставленный сейчас материал для разработки детального маркетингового плана и добавьте этот раздел в ваш бизнес-план.

Формат маркетингового плана

Маркетинговый план может быть достаточно сложным по своей структуре и содержанию. Если вы никогда прежде не занимались его разработкой, то можете

воспользоваться представленным ниже упрощенным форматом такого плана. Вспомогательный материал 5.1 поможет вам выполнить восемь легких шагов. Вы увидите, что маркетинг представляет собой комбинацию интуиции и логики. Такой формат позволит комфортно пройти процесс разработки восьми этапов плана. В результате вы получите маркетинговый план, который и предполагалось разработать, — этот план будет уже именно для вас и под вашим именем!

Маркетинг представляет собой комбинацию интуиции и логики.

1. **Анализ текущей ситуации.** Так как вы только начинаете бизнес, у вас практически не имеется как такового предмета для анализа. Однако спустя год, когда вы будете проводить сравнение, вы захотите получить ответы на следующие вопросы.

- ◆ Как я оцениваю свою позицию на рынке?
- ◆ Как я выгляжу по сравнению со своими конкурентами?
- ◆ Каковы мои доходы и прибыли?
- ◆ Удовлетворены ли моей работой потребители?
- ◆ Как описывают мою деятельность и результаты потребители, коллеги и конкуренты?

Вспомогательный материал 5.1

Маркетинговый план

1. Анализ текущей ситуации.
2. Определение вашей стратегии.
3. Постановка измеримых 6- или 12-месячных целей.
4. Выбор маркетинговых тактик для достижения поставленных целей.
5. Выявление ресурсов.
6. Разработка маркетингового плана на год.
7. Реализация плана.
8. Отслеживание результатов работы и при необходимости корректировка плана.

Ответы на эти вопросы помогут вам понять, соответствуют ли имидж вашего проекта, его конкурентоспособность, финансовые результаты от его осуществления, ожидания клиентов и ваша репутация желаемым позициям

Если вы ведете бизнес более года, проведите целевой анализ. Если же вы только начинаете собственное дело, представьте желаемое состояние бизнеса в будущем. Алан Кэй часто отмечал в своих выступлениях, что «лучший способ предвидения будущего — это его проектирование». В следующем году вы будете иметь материал для анализа. Сегодня каждый из этих ответов может рассматриваться как предпочитаемое вами состояние бизнеса в будущем — т. е. оно проектируется вами таким образом!

2. Определение вашей стратегии. Каковы важнейшие цели, преследуемые вами при создании и развитии собственного бизнеса? Вы уже выполнили некоторый анализ на эту тему при изучении материалов первых глав данной книги. В одиннадцатой главе представлен наглядный урок, который также может помочь вам прояснить это. А сейчас вы можете поставить перед собой следующие вопросы.

- ◆ Какова величина компаний, которым я хочу оказывать услуги?
- ◆ В каком географическом регионе я хочу работать?
- ◆ Буду ли я работать с правительственными, некоммерческими или коммерческими организациями?
- ◆ В какой отрасли я бы хотел специализироваться?
- ◆ Буду ли я обслуживать группы или отдельных лиц?
- ◆ Буду ли я заниматься оказанием специфических услуг, например связанных с открытием бизнеса или слияниями и поглощениями компаний?
- ◆ Какие проекты я бы хотел осуществлять?

Ваши ответы укажут на тот вид бизнеса, которым вы бы хотели заниматься. Эти вопросы помогут вам сформировать список потенциальных потребителей, с которыми вы хотели бы иметь дело.

Ваша стратегия может быть ориентирована, например, на средние или крупные финансовые организации, расположенные на Восточном побережье, которым грозит поглощение другими компаниями и которые поэтому нуждаются в помощи по повышению эффективности их деятельности, в свежем взгляде на будущее.

3. Постановка измеримых 6- или 12-месячных целей. Вы знаете, насколько важна постановка целей. Будьте конкретны настолько, чтобы вы смогли изме-

ривать результат и устанавливать временные рамки и цели

- ◆ Получить выручку от работы с клиентами с 1 июля по 31 декабря
- ◆ Получить выручку от работы с клиентами по 31 декабря
- ◆ Привлечь трех новых клиентов до 1 января
- ◆ Привлечь одного нового клиента в феврале
- ◆ Принять участие в одной форме благодарности дарного года

4 Выбор маркетинговых тактик для достижения поставленных целей. Вообще-то, реклама и прямая рассылка хорошо работают при продвижении компаний. Этих способов, которыми вы можете воспользоваться

Для вас будет просто развлечением. Мы же перечислим в данной главе способы продвижения себя на рынке. Вы можете использовать свои тактики. Тактики — это действия, включающие в себя все приемы до горячей презентации, которые вы можете использовать для привлечения клиентов. В качестве примеров таких действий вы можете использовать

- ◆ осуществление 25 контактов с представителями потенциальных клиентов
- ◆ представление своих предложений как минимум на трех новых конференциях,
- ◆ предложение другим лицам воспользоваться услугами вашей компании

5 Выявление ресурсов. Здесь идея ресурса — это человек. Но вы ни делали — выступали на конференциях, писали письма и звонили потенциальным клиентам, размещали рекламу или арендовали место на выставке, — все это требует определенных расходов. Вы можете сопоставить эти расходы и потенциальные доходы, чтобы определить эффективность различных маркетинговых стратегий

Но ресурсы означают нечто большее, чем деньги. Это могут быть люди, которые обеспечивают вас информацией о клиентах. На

пример, вы имеете в качестве цели некоторую отрасль, на которой вы хотели бы сконцентрировать свои усилия. Вы можете опубликоваться в каком-то из отраслевых журналов. Или же вы можете встретиться за обедом с кем-то, кого вы знаете из этой отрасли, для того чтобы провести «мозговой штурм» по поводу определения подходов к организации сотрудничества с компаниями данной отрасли.

6. Разработка маркетингового плана на год. Ваши маркетинговые действия будут лучше восприниматься, если они будут осуществляться небольшими шагами. Например, если вы имеете возможность выбора из 10 потенциальных клиентов, с которыми вы уже составили предварительный разговор, и теперь должны принять решение, на ком из них сосредоточить свое внимание в течение года, для того чтобы заключить соглашение о сотрудничестве, то данная часть плана может выглядеть следующим образом.

- ◆ Запросить в висконсинском офисе информацию об этих десяти клиентах до 5 июля.
- ◆ Проанализировать информацию о клиентах до 15 июля.
- ◆ Провести совместно с Эди «мозговой штурм» по поводу содержания предложения о сотрудничестве.
- ◆ Направить первое письмо с предложением клиентам до 5 августа.
- ◆ Направить второе письмо с приложением проекта договора до 5 сентября.
- ◆ Позвонить потенциальным клиентам до 20 сентября.
- ◆ Направить осенние приветствия потенциальным клиентам к 8 октября.

Вспомогательный материал 5.2 поможет вам составить маркетинговый календарь. Обратите внимание, что вы сможете проставлять и отслеживать в этом календаре даты и ожидаемую сумму расходов по каждому из мероприятий и в целом по месяцам. Посмотрев на календарь, вы сразу сможете увидеть ваши планы на каждый месяц, на что вам надо обратить внимание и какие месяцы будут более тяжелыми или легкими в сфере маркетинговой деятельности.

7. Реализация плана. По этому поводу мало что можно сказать. Вы запланировали работу, а теперь работайте по плану. Не оставляйте на будущее то, что надо сделать сейчас. Результаты маркетинга могут и не проявиться за 6 месяцев. Но вы не сможете вернуться в прошлое, чтобы выполнить то, что надо было сделать 6 месяцев назад.

8. Мониторинг результатов работы и при необходимости корректировка плана. Хотя план и подготовлен на основе ваших представлений о наилучших способах действий в текущий момент, с течением времени может появиться не-

Вспомогательный материал 5.2

Маркетинговый план на год

Маркетинговые действия на 1999 г.	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Даты												
Затраты												
Всего затрат по бюджету												

Маркетинговый план



необходимость его корректировки. Например, первоначально вы решили сосредоточить свои усилия на маленьких компаниях. После начала бизнеса вы могли прийти к выводу, что спрос на услуги имеется, но доходы от работы с этими фирмами слишком малы. Возможно, вы решите переориентироваться и работать с клиентами разной величины, выйти на некоторые средние фирмы, чтобы увеличить доходы. Это будет частью вашего анализа до разработки нового маркетингового плана.

Возможности бесплатной разработки маркетингового плана

Большинство бизнес-школ требуют от своих студентов разработки полного маркетингового плана. Студенты обычно готовят планы для самой школы или для коммерческих организаций, связанных с ней. Большинство из них предпочитают разработать маркетинговый план для реального бизнеса.

Две вещи могут способствовать тому, чтобы этот опыт был для вас успешным. Во-первых, эта работа занимает достаточно много времени. Написание плана — достаточно длительный процесс, осуществляемый в течение всего семестра. Вы захотите переговорить с профессором еще до окончания семестра. Во-вторых, будьте участником этого процесса. Вы должны быть критичным по отношению к исходным данным и обеспечивать представление правильной информации, чтобы план был основан на верных предположениях. Кроме того, ваше участие и проявление заинтересованности увеличат энтузиазм студентов и профессора. Даже если план получится не совсем совершенным из-за неопытности студентов, вы можете получить хороший совет от профессора.

ДИВИТЕЛЬНЫЕ, НО ПРАКТИЧНЫЕ МЫСЛИ О МАРКЕТИНГЕ

Может не доставлять удовольствия обдумывание маркетинговых действий, но некоторые замечания, приведенные ниже, облегчат его и помогут вам в этом процессе, а также дадут ряд хороших идей.

Все время в рынке

Недостатком календаря маркетинговых действий является то, что он предполагает осуществление маркетинга только в определенные дни месяца, т. е. допускается возможность отсутствия такой работы в отдельные дни. Однако правильным является осуществление маркетинга в течение всего времени работы. Каждый исполненный для клиента проект, каждое обсуждение дел с коллегой, каждое посещение профессиональной встречи, каждый разговор с другом — все это

маркетинговые события. Вы продаете себя. Как консультант вы представляете свой продукт или услугу. Люди вокруг вас принимают решения (может быть, подсознательно) о том, смогут ли или будут ли они пользоваться вашими услугами.

Время для маркетинга — это все время вашей работы.

Выражение: «Время для маркетинга — это все время вашей работы» означает также, что вы должны с религиозным усердием выполнять все маркетинговые действия из вашего календаря. Вы можете считать себя слишком занятым текущим проектом, чтобы выполнить еще и какое-то заранее запланированное маркетинговое мероприятие (например, установление контактов с двумя организациями в другом городе или обед с коллегами). Да, вы должны реализовать данный проект, но если вы убеждаете себя, что настолько заняты, что не можете выполнить также и маркетинговое мероприятие, то придете к концу столь занимавшего вас проекта с тем, что не будете иметь нового проекта, чтобы быть занятым вообще! Да, время для завоевания рынка — это все время вашей работы. А наиболее важное время для маркетинга на рынке — это как раз то время, когда вы так заняты работой на рынке.

Наиболее важное время для маркетинга на рынке — это как раз то время, когда вы так заняты работой на рынке.

Держите себя всегда перед лицом клиента

Вы можете достичь этого тремя способами. Во-первых, вы можете напоминать о вашем сотрудничестве своим физическим появлением. Когда я работаю в деловой части города, я часто заглядываю к руководителям компании (президенту, директору по персоналу или лицу, нанявшему меня), даже если этой встречи нет у нас в графике. Я уверена, что некоторые из вас содрогнутся от такого несоблюдения формальностей, но таков стиль моей работы. Я могу и отойти от него. Вам может потребоваться установление четкого расписания встреч. Если место встречи определено — назначьте время для нее.

Во-вторых, вы можете напоминать о себе клиенту посредством подарков. Мы всегда используем в качестве подарка что-то уникальное, особенное. Мы поддерживаем свою репутацию с помощью творческого подхода к подаркам. Напри-

мер, в один год мы послали миниатюрные кружки, наполненные позолоченными зажимами для бумаг. Они были высококачественными, полезными, с нанесенными на них нашими логотипами, что давало возможность ежедневно ощущать наше присутствие в делах фирмы.

В-третьих, вы можете показать свое постоянное присутствие у клиента, обеспечивая периодическое появление на столах его сотрудников, например, статей, обзоров, книг, сообщений, карточек, приветствий к праздникам или даже карикатур. Найдите только повод.

Определение вашей стратегии

Вы должны определить тип вашего клиента. Второй этап вашего маркетингового плана является особенно важным. Не пропустите его!

Вы должны определить свою стратегию по нескольким причинам. Наиболее важной из них является то, что вы будете знать, куда направить свою энергию. Если вы решили сфокусироваться на работе с крупным бизнесом в качестве вашей рыночной ниши, а сами продолжаете работать с федеральным правительством, вы можете так поступать в течение определенного времени, но в таком случае, скорее всего, не достигнете поставленных финансовых целей. Вы лишь будете приобретать опыт.

Даже определив стратегию, многие консультанты сбиваются с пути ее реализации и создают проблемы для своего бизнеса. Недостаточно поэтому просто определить стратегию — вы должны также и стараться реализовать ее. Кроме того, если вы не имеете никакой стратегии, как вы узнаете, что отклонились от нее?

Намереваясь поймать большую рыбу, необходимо потратить соответствующее время на подготовку приманки

Когда я начинала свой бизнес, то решила сосредоточиться на работе со средним и крупным бизнесом. Эта стратегия была одним из наилучших решений, которые я когда-либо принимала. Многие начинающие консультанты фокусируются на малом бизнесе как своей первой цели, вероятно, потому, что работа с крупными организациями выглядит более пугающей. Вообще говоря, малый бизнес имеет меньше средств для обучения и консультирования. В связи с тем, что решение нанять консультанта может быть для предприятия малого бизнеса единственным за год и жестко ограниченным по бюджету, оно может приниматься весьма долго.

Организации же крупного бизнеса могут осуществлять многочисленные заказы на обучение и оказание консалтинговых услуг в течение года. Они могут пойти на больший риск, нанимая нового консультанта, и чувствовать себя при этом достаточно комфортно. В связи с тем, что для них это не единственное такое решение в течение года, они могут гораздо быстрее принять решение о найме консультанта. В дополнение к этому если вы выполните крупный проект, то у вас будет больше шансов повторить такую работу для еще большей организации. Малые организации могут иметь желание снова пригласить вас для работы, но могут не иметь для этого соответствующих денежных фондов.

Намереваясь поймать большую рыбу, необходимо потратить соответствующее время на подготовку приманки.

Пусть величина организации не пугает вас. Люди, которые управляют организациями, нуждаются в хорошем консалтинге вне зависимости от размеров этих организаций. А вы потратите такое же время на маркетинг своих услуг для крупной организации, как и для маленькой компании. Оплата же ваших услуг крупной компании будет намного выше

Поддерживайте свою конкурентоспособность

Одна из трудностей работы консультанта состоит в том, что он действует самостоятельно, в отсутствие поддержки нанимателя. Это не только психологически трудно, но и может привести к финансовому краху, если вы не будете в курсе того, что происходит в вашей сфере, не удержитесь в волнах конкуренции. Все, что ни сделают ваши конкуренты, будет воздействовать на ваши маркетинговые планы.

Хотя вы можете быть специалистом в какой-то области, необходимо также быть в курсе и других событий, происходящих вокруг вас. Как будет воздействовать на спрос на предлагаемые вами услуги общая тенденция к понижению рынка? Окажут ли последние разработки в области менеджмента какое-то влияние на ваш образ мышления и действий? Как будут воздействовать на вашу работу изменения в технологии производства в обслуживаемой вами отрасли?

Постоянно поддерживайте свою конкурентоспособность. Читайте профессиональные журналы. (Кто размещает рекламу? Что они продают? Кто пишет статьи?) Принимайте участие в конференциях. (Кто осуществляет презентации? Что они

предлагают? Какие слухи ходят в кулуарах?) Посещайте книжные магазины. (Кто пишет? Какие темы находят наибольший отклик?)

Если вы не хотите бросить свою профессию, то вы должны постоянно учиться. Ваши клиенты ожидают от вас именно этого.

Копайтесь в своей «мусорной» почте

«Мусорная» почта (junk mail)¹ является настоящим маркетинговым подарком. Читайте ее! Вы можете потратить тысячи долларов, для того чтобы узнать, чем занимаются конкуренты, но вы можете получить эту информацию и бесплатно из материалов, ежедневно доставляемых к вашему порогу. Я часто слышу разговоры консультантов о кучах получаемых ими рекламных материалов, особенно в связи с участием в различных конференциях. Вместо того чтобы рассматривать их как груды мусора, относитесь к таким материалам как к подарку.

Что же вы можете получить от «мусорной» почты? Вы можете развить в себе способность ощущения тенденций в области вашей деятельности, которые могут изменяться. Например, востребован ли риск-менеджмент в этом году или нет? «Мусорная» почта может натолкнуть вас на хорошую идею для вашего собственного маркетинга. Обратите внимание, что я употребила выражение «натолкнуть идею», а не «украсть чужую идею». «Мусорная» почта может дать вам информацию о новых людях, которые входят в бизнес.

Не жалуйтесь на заваливающую вас «мусорную» почту. Вместо этого будьте благодарны ей за предоставление информации о конкурентах, которая сама вывет в ваши руки. Не выбрасывайте ее! Читайте ее. Изучайте ее. Копайтесь в своей «мусорной» почте!

Копайтесь в своей «мусорной» почте!

Идеи в оригинальной упаковке

Идея состоит в том, что получатель обратит на нее внимание и конверт будет открыт. Определенно, вы предполагаете, что ваше почтовое отправление не будет выкинуто непрочитанным в груды «мусорной» почты!

За время своей работы мы отправили множество писем в нестандартных конвертах. Мы использовали такие обычные приемы, как перемещение марки и празд-

¹ платно рассылаемые или получаемые на различных мероприятиях материалы рекламного характера.

ничные узоры, но иногда пользовались и оригинальными способами, некоторые из которых перечислены ниже:

- ◆ Игра слов в надписях.
- ◆ Миниатюрные книги с высказываниями о бизнесе, о людях, о жизни.
- ◆ Рулетки с просьбой к получателю измерить результаты нашей совместной деятельности.
- ◆ Поделки в форме летучих мышей к Хэллоуину.

Когда не было чего-то такого, что необходимо послать в большой упаковке, мы могли добавить в отправление конфетти или маленькие звездочки в качестве поздравления с успехами в ведении бизнеса. Посредством необычных почтовых отправлений мы создавали себе репутацию. Только некоторые клиенты выбрасывали такие наши послания в мусорную корзину. Эта маркетинговая тактика помогла нам заработать репутацию творческой и веселой компании. Фактически решение об использовании оригинальных упаковок для почтовых отправлений я расцениваю как одно из тех восхитительных дел, которые я осуществляла.

Отправляйте свою почту в оригинальных конвертах.

Персонализируйте свой маркетинг

Одним из правил консалтинга является недопустимость слишком близких отношений консультанта с клиентом, потому что это препятствует объективности. Я намеренно и полностью игнорирую это правило. Я хочу лучше знать своих клиентов как людей и учитывать в своей работе как их профессиональные, так и человеческие качества.

Я не считаю такой подход маркетинговой тактикой. Так сложилось, что с самого начала моего бизнеса большинство контактов с клиентами были неформальными и имели личный характер. Я утверждала, что это не связано с маркетингом, пока Ян, один из моих клиентов, не спросил меня о том, что я думала, когда посылала ему выполненную вручную благодарственную карточку? Маркетинг ли это или нет, но я убеждена, что такие действия укрепляют взаимоотношения с нынешними и потенциальными клиентами.

Как же мы персонализовали свой маркетинг? Мы посылали наполненные конфетти почтовые отправления для поздравления клиентов по деловым поводам, поздравляли их с днями рождения, получением степеней, свадьбами, различными годовщинами, покупкой новых автомобилей, путешествиями, новыми

домами, продвижением по службе и т. п. Мы посылали статьи и другую информацию об интересующих клиентов вещах, например связанную с их хобби, обучением их детей, о местах отдыха или об общих друзьях. Мы могли послать какие-то предметы, имеющие особое значение для клиентов, такие как кофе специальной марки, музыкальные диски, книги, ручки, фотографии или минералы.

Мы посылали своим клиентам множество материалов для их последующего обсуждения. Иногда к таким отправлениям мы прикладывали какие-то вещи. Однажды, обсуждая вопрос об улучшении работы по обучению персонала с вице-президентом крупного банка, я услышала от него фразу: «Анализ решения задачи о том, как съесть кусок пирога». Через некоторое время после этого обсуждения я послала ему кусок пирога, чтобы таким образом сказать ему об удовольствии, полученном от нашего разговора.

Запомните, что я поступала так, потому что эти люди мне нравились и я хотела доставить им удовольствие! Хотя такие действия могут казаться инструментами маркетинга, я рассматриваю их как инструмент отношений между людьми. Это не работа на кого-то. Я делаю это, потому что у меня такой характер и нормы поведения. Если такие вещи делаются неискренне, они могут обернуться против вас. Если вы делаете их только для того, чтобы продвинуть на рынок свои услуги, лучше не поступайте так.

Технологии привлечения новых клиентов

Привлечение новых клиентов требует многократных усилий, так же как этого требует и воспроизводство бизнеса. Я уже цитировала в начале данной главы Зейнберга (1985): «Лучший способ привлечь клиентов — это иметь клиентов». Это утверждение является истинным по двум важнейшим причинам: во-первых, если результаты вашей работы устраивают клиентов, то они будут рекомендовать вас другим клиентам, и во-вторых, если результаты вашей работы устраивают клиентов, то они будут привлекать вас к работе по своим новым проектам.

Привлечение новых клиентов требует многократных усилий, так же как этого требует и воспроизводство бизнеса.

Во многих книгах, написанных успешными консультантами, утверждается, что вы будете тратить от 25 до 40% вашего времени на маркетинговую деятельность. Я же трагично на это около 80% своего времени в первые месяцы работы.

в самостоятельном бизнесе, но с тех пор у меня уходит на маркетинг не более 10% времени, причем многие из таких действий имеют очень личный характер.

Используйте клиентов для маркетинга своих услуг

Идеальной ситуацией для любого консультанта является такая, при которой клиенты высоко оценивают его и рекомендуют другим потенциальным клиентам. Нет ничего более ценного для вас, чем рекомендация клиента. Вы зарабатываете на том, что удовлетворяете расширяющиеся потребительские ожидания, увеличиваете значимость каждой мысли, совета и действия, добиваетесь высококачественных результатов, строите доверительные взаимоотношения и соответствуете высоким нравственным нормам. Другими словами, хорошо выполняя работу, осуществляете хороший консалтинг!

Наш лозунг таков: «Наши клиенты должны быть настолько удовлетворены нашей работой, чтобы они делали рынок для нас». Хотя для достижения такой ситуации потребовалось долгое время, мы добились такого результата. Мы прослеживаем связи 80% нашего сегодняшнего бизнеса с тремя нашими первыми клиентами.

СТО ТРИНАДЦАТЬ ТАКТИК ДЛЯ НИЗКОБЮДЖЕТНОГО МАРКЕТИНГА

Вы хотите заниматься бизнесом. Вы нуждаетесь в использовании маркетинговых тактик. Вы хотите сделать себе имя, продвигать себя на рынке, создавать благоприятный имидж и репутацию. Но у вас совсем немного денег! Что делать? Представленные ниже идеи помогут вам начать дело. Все они дадут представление о бизнесе и помогут удержаться в нем. Некоторые из них имеют общий характер, и вы можете сразу использовать их. Другие же могут показаться вам весьма необычными. Однако все эти идеи должны пробудить ваши мыслительные способности, способствовать формированию творческого мышления. Все эти тактики были использованы и нами.

1. Участвуйте в профессиональных конференциях для наработки связей.
2. Участвуйте в конференциях, проводимых отраслями, которые вы обслуживаете.
3. Подпишитесь на пресс-релизы средств массовой информации, затрагивающие ваши главные области интересов, награждения, статьи или книги, другие события.

4. Устраивайте мини-презентации для потенциальных клиентов, чтобы создать у них представление о ваших возможностях. Посещайте иногда приемы, которые часто проводят местные отели, где для создания непринужденной атмосферы часто подаются еда и напитки
5. Найдите причину лишней раз встретиться с важным клиентом
6. Пройдите сертификацию в вашей профессиональной области, чтобы повысить доверие к себе. Это поможет привлечь к вам клиентов.
7. Свяжитесь с местными общественными организациями.
8. Свяжитесь с организациями, которые представляют отрасли, которые вы обслуживаете.
9. Свяжитесь с профессиональными организациями консультантов.
10. Принимайте участие во встречах, проводимых для местных членов профессиональных или общественных организаций, к которым вы принадлежите. Контактируйте с людьми! Чем большее количество записей вы сделаете по итогам этих встреч, тем большим будет ваш успех!
11. Планируйте встречу с тремя новыми людьми на каждом таком мероприятии.
12. Каждый раз, встречаясь с потенциальным клиентом, даже с удаленным потенциальным клиентом, демонстрируйте свое личное отношение к нему.
13. Просматривайте местную прессу, чтобы увидеть, кто из местных бизнесменов получил какую-либо награду, и посылайте ему поздравления.
14. Выступайте на конференциях и встречах общественных и профессиональных организаций.
15. Определите, кто может способствовать развитию вашего бизнеса, и попытайтесь встречаться с этими людьми.
16. Держите клиента «на мушке».
17. Встречайтесь с другими консультантами. Если им предлагают осуществление проекта, выходящего за рамки их деятельности, он может достаться вам.
18. Приносите пирожки, даже если эти расходы не входят в согласованный клиентом бюджет.
19. Даже если вы не получили проект, пошлите благодарность за рассмотрение вашей кандидатуры. Сделайте комплимент по поводу их выбора — это ваша конкурентоспособность.

20. Обсуждайте с клиентом новые идеи.
21. Рассылайте материалы, которые могут заинтересовать ваших настоящих и потенциальных клиентов.
22. Посылайте открытки к тем праздникам, к которым не очень принято это делать: Дню благодарения, Дню святого Валентина, Дню святого Патрика, Четвертому июля
23. В посланиях к праздникам добавляйте фразы: «Нам бы было приятно получить такого клиента, как Вы», «Мы были бы счастливы иметь такого клиента» или «Мы благодарны появлению повода поздравить Вас».
24. Посылайте нестандартные почтовые отправления к праздникам: тыкву ко Дню благодарения, конфеты в форме сердечек ко Дню святого Валентина, клевер ко Дню святого Патрика, бенгальские огни к Четвертому июля.
25. Посылайте поздравительные открытки с днем рождения людям и днем создания — компаниям.
26. Рассылайте поздравительные открытки для продвижения своего бизнеса.
27. Посылайте личные, написанные вручную благодарности тем, кого считаете нужным выделить особо.
28. Внимательно выслушивайте все, что вам рассказывают клиенты. Определите их потребности.
29. Предлагайте ту работу, за которую не можете взяться из-за занятости, коллегам. Это расположит их к вам.
30. Помогите вашему клиенту найти других консультантов, которые могут выполнить ту работу, для которой вы не обладаете необходимой квалификацией.
31. Делитесь бесплатно с другими консультантами вашим опытом, инструментарием, идеями, материалами. Это расположит их к вам.
32. Если вы рассылаете брошюры, предложения о сотрудничестве или другую информацию по почте, попытайтесь чем-нибудь выделиться: необычным конвертом, упаковкой, оформлением посылки.
33. Посылайте открытки, находясь на отдыхе.
34. Изучайте хотя бы иногда специализированные каталоги по тем областям, в которых вы работаете. Вы будете удивлены тем, сколько творческих идей вы сможете приобрести всего за \$2.
35. Посещайте иногда магазины игрушек в поисках чего-нибудь, что вы могли бы использовать в маркетинговых целях.

36. Посылайте своим клиентам фотографии людей, осуществляющих поддержку их бизнеса, чтобы дать им представление о том, с кем они разговаривают по телефону.
37. Осуществляйте благотворительность на местном уровне от имени своих клиентов. Посылайте им сообщения об этом с описанием всех подробностей.
38. Спонсируйте общественные организации.
39. Закупите футболки с вашим логотипом для своих служащих, коллег или даже клиентов.
0. Спонсируйте проведение нетривиальных памятных событий. Возможно, вы смогли бы арендовать на вечер местный театр и пригласить детей своих клиентов на бесплатное представление.
1. Распространяйте благоприятную информацию о своем бизнесе, например: «Мы обеспечиваем высокое качество по приемлемой цене».
2. Приглашайте исполнительных чиновников компании на завтрак.
3. Пишите письма редакторам газет или профессиональных журналов.
4. Пишите и предлагайте для публикации злободневные статьи о людях, работающих в отрасли, происходящих и прогнозируемых изменениях ситуации, чтобы сделать свое имя широко известным.
5. Возьмитесь вести колонку для местной газеты. Когда придет признание, вы сможете продать ее и другим газетам.
3. Публикуйте информацию о новостях собственного бизнеса.
7. Пишите статьи для профессиональных журналов. Свяжитесь с редактором для получения календаря тем, рассматриваемых изданием.
3. Создавайте качественные копии ваших статей и рассылайте их своим настоящим и потенциальным клиентам.
3. Напишите книгу.
1. Разошлите экземпляры вашей книги своим настоящим и потенциальным клиентам.
1. Посылайте своим клиентам любую литературу, связанную с темой вашей совместной работы.
2. Вложите наибольшее количество средств, которое можете себе позволить, в канцелярские принадлежности и визитные карточки.

53. Если вы не готовы издать брошюру или буклет, подготовьте небольшой рекламный материал, объясняющий преимущества ваших услуг.
54. Составьте перечень воспользовавшихся вашими услугами и полностью удовлетворенных клиентов, который вы могли бы отдать потенциальным клиентам.
55. Подготовьте автобиографическую справку, которая обращала бы внимание на ваши сильные стороны, содержала перечень некоторых клиентов или отраслей, с которыми вы работаете, и показывала бы ваши достижения.
56. Разошлите ваши визитные карточки или литературу в редакции общественных изданий.
57. Спрашивайте ваших клиентов о возможности предоставления вам рекомендаций.
58. Наградите каким-либо образом одного из ваших клиентов. Это станет маркетинговым инструментом для вас обоих.
59. Составьте список десяти советов, представляющий вашу специализацию, такой, например, как «Десять советов по наиболее эффективному проведению встреч», «Десять советов по уменьшению стрессов» или «Десять рекомендаций по финансовому планированию». Напечатайте их на высококачественной бумаге с указанием вашего имени и телефона. Пошлите их клиентам или раздайте на профессиональных встречах.
60. Включите ваши проекты в перечень рассматриваемых для награждения среди отраслевых конкурентов.
61. Собирайте различные аттестаты, свидетельства.
62. Предложите свою помощь коллегам, местной консалтинговой компании, профессиональной ассоциации, благотворительным организациям.
63. Благодарите своих клиентов за сотрудничество.
64. Делайте что-нибудь иногда бесплатно.
65. Рассматривайте новых потребителей на рынке как своих клиентов.
66. Обеспечивайте своих клиентов свежей информацией на постоянной основе.
67. Создайте собственный список почтовых отправлений. Он должен включать в себя всех, с кем вы ежедневно встречаетесь по линии бизнеса. У нас имеется основной и вспомогательный список. Основной список включает в себя всех тех, кому мы что-нибудь отправляем. Вспомогательный список предназна-

чен для тех, в чей адрес предполагается осуществлять рассылку брошюр о продажах новых продуктов.

Предлагайте полную гарантию возврата уплаченных за ваши услуги денежных средств в случае неудовлетворенности клиента результатами.

Содержать собственное место на выставке-ярмарке весьма накладно, но вы можете разделить эти расходы с другой организацией или организациями.

Создайте свой собственный web-сайт. Однако если у вас нет времени на то, чтобы сделать его качественно и осуществлять его обновление, лучше не делайте его вовсе.

Купите себе место в директории или базе данных по консалтингу. Однако обязательно уточните правила включения и поддержания информации в этой базе. Ее держатели могут захотеть получать процент от реализации каждого полученного вами в результате использования данной базы проекта.

Поддерживайте в активном состоянии свои ключевые контакты. Планируйте, насколько часто и каким способом вы будете контактировать с клиентами.

Будьте готовы описать свою консалтинговую практику, когда вас спросят о том, чем вы занимаетесь. Подготовьте два или три небольших примера, чтобы сообщить подробности о своей работе.

Любите свою работу. Это будет заметно и произведет благоприятное впечатление.

Посещайте отраслевые выставки-ярмарки для составления списков потенциальных клиентов в отрасли. Там вы сможете посетить их выставочные места, поговорить с их служащими и посмотреть их литературу.

Держите с собой запас визитных карточек. Раздавайте их в любых соответствующих случаю местах.

Заведите беседу с человеком, сидящим рядом с вами в самолете, — особенно если вы летите первым классом.

Предлагайте плату за предложенные вам коллегами проекты для работы.

Подготовьте маркетинговые мероприятия для поддержки нового проекта, например пошлите рулетку или измерительную ленту, спрашивая потенциальных клиентов, как они будут проводить измерения результатов вашей совместной работы.

Найдите какой-то способ, который придаст вашей корреспонденции особое значение. Я например, использовала круглые позолоченные скрепки и ма-

ленькие карточки, которые содержали специальное сообщение, спрятанное под перфорированным клапаном.

81. Делайте так, чтобы люди чувствовали, что вы делаете это специально для них, например используйте их имена в середине текста письма, посылайте фотографии, которые вы сделали во время проведения обучения в их офисе, отслеживайте выполнение специальных запросов, упомянутых ими или исходящих от них в виде идей.
82. Отвечайте на запросы о выполнении работ (Request for Proposal — RFP) для правительственных служб.
83. Просматривайте «Commerce Business Daily» — газету, публикующую правительственные документы, содержащие возможности для коммерческой работы с правительством. Многие штаты также публикуют подобные документы.
84. Участвуя в презентациях, используйте возможности помещения визитной карточки в ящик для розыгрышей. После розыгрыша призов пошлите личную благодарность всем, кто подписал карточку.
85. Заводите контакты с коллегами и спрашивайте об используемых ими способах налаживания деловых связей с организациями.
86. Жертвуйте свои услуги или продукты для благотворительности.
87. Используйте различные рекламные трюки.
88. Соглашайтесь на интервью для радио.
89. Проводите исследования рынка. Публикуйте результаты. Делитесь результатами с клиентами.
90. Рассылайте образцы ваших материалов или продуктов потенциальным клиентам. Например, консультант по компьютерному программному обеспечению может послать диск с демо-версией программы; консультант по менеджменту может предложить тест для самооценки.
91. Начинайте все письма со слова «Вы» с последующим комплиментом.
92. Возьмитесь обучать группу студентов в колледже или университете.
93. Спонсируйте проведение завтрака за круглым столом для представителей компаний одной отрасли, работающих в вашем регионе.
94. Предлагайте свои услуги средствам массовой информации в качестве источника информации о какой-то отрасли. В этом случае на вас будут гораздо чаще ссылаться.

95. Подготовьте список успешно осуществленных дел с вашими последними клиентами, таких, например, как принесшие в результате экономию в размере \$3 млн ежегодно и сократившие время от появления идеи до внедрения ее в практику на 11 месяцев.
96. Держите ваши разездные расходы в пределах минимально необходимой суммы. Ваши сегодняшние клиенты будут подмечать и оценивать это.
97. Навестите своих бывших клиентов, если вы планируете посетить город, в котором они расположены.
98. Практикуйтесь в рукопожатии — не чрезмерно сильном, но и не очень слабом.
99. Подготовьте список важнейших контактов. Обновляйте его и регулярно используйте.
100. Запросите у своих будущих клиентов квартальные отчеты. Используйте их, для того чтобы получить представление о компании еще до ее посещения.
101. Купите справочник участников вашей профессиональной ассоциации. Используйте его при рассылке отправлений и телефонных звонках.
102. Покупайте материалы конференций, содержащие тексты ваших выступлений, и рассылайте их потенциальным клиентам.
103. Напишите письмо менеджеру телевизионных программ с описанием вашей идеи, которая может быть представлена публике с использованием телевидения. Определите, что вы можете показать и чем это может оказаться полезным для зрителей.
104. Запустите свою собственную программу по местному кабельному телевидению.
105. Опросите ваших соседей о возможности оказания ими помощи в осуществлении вами контактов с организациями или частными лицами.
106. Прежде чем посетить новый город, изучите его географию. Пошлите сообщения нескольким людям, знающим город, с тем чтобы они написали вам о каких-то имеющихся особенностях. Для уточнения времени встречи продублируйте предварительную договоренность телефонным звонком.
107. Заводите знакомство с секретарями и делопроизводителями. С каждым из них!
108. Организуйте летний пикник.
109. Если вы специалист по обучению, предложите потенциальному клиенту бесплатно провести пилотную программу.

110. Подготовьте список ответов на вопросы клиентов, который вы сможете использовать при встрече с клиентами для подтверждения того, что вы принимаете их проблемы близко к сердцу.
111. Придумайте десять вариантов холодного приема.
112. Написанные вами письма должны быть теплыми и сердечными.
113. И наконец, что важнее всего, всегда давайте клиенту как минимум 113% того, что он ожидает от вас.

Эти 113 маркетинговых тактик могут послужить только началом вашего бизнеса. Ключевым моментом является нахождение способов дать знать о себе рынку: кто вы и чем занимаетесь, — и осуществлять этот процесс улыбаясь.

КОНТАКТЫ С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ КЛИЕНТАМИ

Многие считают, что осуществление контактов с клиентами будет трудным делом и поэтому их следует по возможности избегать. На самом деле это является гораздо более легким, чем вы могли бы подумать.

Холодный прием

Чего больше всего боится человек, получивший холодный прием? Того, что ему откажут. Что хорошего можно найти в холодном приеме? Отказ. Так создайте у себя положительное восприятие холодного приема. У меня есть друг, работа которого состоит из череды холодных приемов. Количество людей, с которыми он работает, просто устрашает. Он говорит, что должен пройти через сотню холодных приемов, чтобы найти десять человек, которые поговорят с ним. Из этих десяти человек всего двое соглашаются встретиться с ним, и только один покупает его продукт.

Так что если кто-то говорит «нет», что же делать — опустить руки? Пусть это особо не беспокоит вас. Вы должны изменить свое восприятие ситуации. Это не вам лично было отказано; это был отказ от вашей услуги. Просто человек не нуждается в ваших услугах в настоящее время. Когда вы проводите работу с кем-то, кто, очевидно, не нуждается в ваших услугах, и он или она старается поскорее закончить телефонный разговор с вами, вы должны сказать *про себя спасибо этому человеку за то, что он не занимает больше ваше ценное время*. Как только вы почувствуете, что сейчас последует отказ, вы можете поблагодарить собеседника и закончить разговор сами. Скажите: «Спасибо вам за беспристрастность, и удачного дня!» Создайте свои собственные варианты проведения холодного приема.

Как сделать холодный прием теплее

Честно говоря, я осуществила только несколько холодных приемов за всю свою жизнь. Я предпочитаю оказывать теплый прием. Хотя это занимает больше времени, я уверена, что достигаю таким образом лучших результатов, и кроме того, испытываю от этого большее удовольствие. Для начала я пытаюсь выразить теплоту приема с помощью письма, — но не любого старого письма, а того, которое было написано мной специально для этого клиента.

Я начинаю с посещения библиотеки, где провожу изучение материалов по списку из 20 или 30 потенциальных клиентов, с которыми я хотела бы вести бизнес. Я использую все библиотечные ресурсы, включая местные деловые газеты, журналы и другие периодические издания, выпуски новостей местного бизнеса, директории города, производителей и других участников бизнеса, а также любые другие доступные источники информации. Каждый из них имеет соответствующий индекс (алфавитный указатель), который делает легким поиск клиентов по заданному списку.

Для обобщения найденной информации я использую карточку «Информация о компании» (Company Profile), форма которой представлена во вспомогательном материале 5.3. Если это возможно, я также копирую отобранные мной материалы. Я использую собранную информацию для достижения двух основных целей: во-первых, чтобы узнать как можно больше об организации, и, во-вторых, чтобы иметь достаточно информации для составления такого индивидуального письма, которое привлечет внимание читателя. Образцы некоторых из этих писем представлены во вспомогательных материалах 5.4a–f.

Посылая письмо, вы должны быть уверены в том, что адресуете его нужному лицу. Дважды проверьте правильность написания имени человека и его должности. Постарайтесь сфокусировать внимание получателя на первом абзаце. Продемонстрируйте, что вы знаете, какие вопросы важны для него или нее. Второй и третий абзац должны убедить получателя в необходимости определенных консультационных услуг для него и отразить вашу квалификацию. Оба эти абзаца должны быть написаны индивидуально для каждого отдельного клиента. Например, когда вы описываете своих последних клиентов, укажите только тех из них, которые имеют отношение к получателю письма по отраслевой принадлежности, месту расположения или размеру. Если это не представляется возможным, выделите только группу наиболее значительных клиентов. В последнем абзаце объясните получателю, чего вы ожидаете в дальнейшем. Я использую такой формат уже двадцать лет и продолжаю получать замечательные результаты.

Вспомогательный материал 5.3**Информация о компании**

Наименование _____

Адрес _____

Телефон _____ Количество работников _____

Должности и имена руководителей

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Производимая продукция _____

История развития _____

Финансовое состояние _____

Миссия компании _____

Возможная потребность в обучении персонала _____

Другая информация _____

Источник _____

Обычно я нахожу от 30 до 50% информации о клиенте в библиотеке. После этого я возвращаюсь к себе в офис, составляю письма и отправляю их. Затем я звоню в то время, которое указано в письме.

Вспомогательный материал 5.4а

Образец предварительного маркетингового письма

12 июля 20__ г.
Роберту Р. Биркхаузеру
Auto Glass Specialists, Inc.
2810 Syene Road
Madison, WI 53713

Дорогой мистер Биркхаузер!

Auto Glass Specialists — это один из феноменов Мэдисона. Всего за двадцать лет Вы пришли от инновационной идеи к успешному бизнесу, охватывающему пять штатов. Ваш опыт ремонта стекол для легковых автомобилей, грузовиков и тяжелых машин теперь доступен в двадцати трех регионах, а продажи составили \$15 млн. Этих результатов удалось достичь с помощью крепкого менеджмента и упорно работающих сотрудников фирмы.

Мы в *Ebb Associates* понимаем значимость роли персонала в успешном росте компании. Более того, мы выявили, что улучшение коммуникационных навыков сотрудников обеспечивает в результате повышение производительности и увеличение прибыли. Можете ли Вы допустить, чтобы сто долларовая ошибка каждого из двухсот работников *Auto Glass Specialists* оборачивалась в результате \$20 тыс. убытков ежегодно? Улучшение коммуникационных навыков может уменьшить вероятность ошибок, увеличить ваши прибыли и улучшить отношения с потребителями.

Ebb Associates специализируется на коммуникационном тренинге. Нами разработаны инструменты и курсы занятий, сфокусированные на совершенствовании навыков коммуникации людей, которые будут конкретизированы под потребности и специфику *Auto Glass Specialists*. Наши клиенты, среди которых *Теллеско Automotive* и *Cardinal Glass*, определили свои потребности, которые мы с успехом удовлетворили, что обеспечило получение нашими клиентами прекрасных результатов. Мы были бы рады помочь Вам в улучшении качества и увеличении количества вкладываемого вашими работниками труда, что будет способствовать максимизации потенциала человеческих ресурсов вашей компании.

Я перезвоню Вам в течение недели для уточнения возможности и времени нашей встречи по обсуждению того, как мы могли бы помочь достижению поставленных *Auto Glass Specialists* целей. Я хотела бы закончить письмо выражением уверенности в том, что мы могли бы удовлетворить конкретные специфические потребности Вашей компании. Я буду ожидать встречи и надеюсь на совместную работу с Вами в дальнейшем.

Искренне Ваша,
Элейн Бейч,
Ebb Associates



Вспомогательный материал 5.4b

Образец предварительного маркетингового письма

12 июля 20__ г.

Роджеру Брауну, президенту

Rocky Rosoco Corporation

First Gilman Corporation

333 West Mifflin Street

Madison, WI 53703

Дорогой мистер Браун!

От *Brown's Dinner* к пяти десяткам подразделений и франчайзинговых планов — это история успеха, которая могла быть написана только лучшей в Чикаго пиццей. Этот исключительный продукт стал результатом Ваших высоких стандартов качества и последовательности в Ваших действиях. Кроме того, мы знаем, как высоко оценивают люди *Rocky Rosoco*. Вы не хотите, чтобы люди долго ожидали свой заказ, вы хотите стать лучшими производителями пиццы в стране. Вы предлагаете сочетание изменчивости и постоянства, и свидетельство тому — ваша уникальная система продаж пиццы ломтиками. Вы хотите войти в семьи людей — и этому служит ваша новая *Hostess Program*.

Мы в *Ebb Associates* также ценим людей. Фактически установление и укрепление взаимоотношений между компанией и ее сотрудниками является нашей специализацией. Мы работаем с компаниями, которые заинтересованы в повышении производительности через совершенствование коммуникационных связей. Менеджеры и сотрудники, выполняющие контролирующие функции, участвующие в наших обучающих программах, находят, что их управленческие и коммуникативные качества улучшаются, что повышает качество и количество выполняемой ими работы. *Ebb Associates* разработаны инструменты и программы по обучению менеджеров, сотрудников служб контроля, продаж и связей с потребителями. Наши клиенты, среди которых *Land O'Lakes*, *Dorman-Roth Food*, *Hershey Chocolate* и многие другие, определили свои потребности, которые мы с успехом удовлетворили, что обеспечило получение нашими клиентами прекрасных результатов.

Открытие в следующем году восьми новых магазинов в таких регионах, как Ошкош, Ла-Кроссе и Милуоки, будет нелегкой задачей. Мы в *Ebb Associates* были бы рады помочь Вам, показав, как можно улучшить коммуникации между сотрудниками в условиях расширяющегося бизнеса, уменьшить вероятность ошибок и продолжить совершенствование взаимоотношений с потребителями.

Я позвоню Вам в течение недели для уточнения возможности и времени нашей встречи по обсуждению того, как мы могли бы помочь достижению поставленных *Rocky Rosoco* целей. Я хотела бы закончить письмо выражением уверенности

в том, что мы могли бы удовлетворить конкретные специфические потребности Вашей компании.

Искренне Ваша,
Элейн Бейч,
Ebb Associates

Вспомогательный материал 5.4с

Образец предварительного маркетингового письма

12 июля 20__ г.
Терри Войсу, президенту
Pizza Pit Ltd.
2154 Atwood Avenue
Madison, WI 53704

Дорогой мистер Войс!

Бесплатная и быстрая, без выходных доставка продукта от *Pizza Pit*. За 14 лет Вы превратили эту уникальную идею в успешный бизнес с объемом продаж \$6 млн. *Pizza Pit* выросла из одного магазинчика в сеть из девяти магазинов *Dane County*, каждый из которых имеет франчайзинговые планы. Две сотни франчайзинговых точек за 5 лет — это амбициозная цель, которой, мы уверены, Вы достигнете!

Мы в *Ebb Associates* понимаем значимость роли персонала в успешном росте компании. Более того, мы выявили, что улучшение коммуникационных навыков сотрудников обеспечивает в результате повышение производительности и увеличение прибыли. Намечаемые Вами высокие темпы роста бизнеса неизбежно потребуют улучшения коммуникационных навыков персонала.

Ebb Associates разработаны инструменты и программы по обучению менеджеров, сотрудников служб контроля, продаж и связей с потребителями. Наши клиенты, среди которых *Land O'Lakes*, *McDonald's Corporation* и многие другие, определили свои потребности, которые мы с успехом удовлетворили, что обеспечило получение нашими клиентами прекрасных результатов.

В заключение я хотела бы выразить уверенность в том, что мы могли бы удовлетворить конкретные специфические потребности вашей компании. Я перезвоню Вам в течение недели для уточнения возможности и времени нашей встречи по обсуждению того, как мы могли бы помочь достижению поставленных *Pizza Pit* целей. Я обещаю прибыть на встречу бесплатно и быстро, невзирая на выходные.

Искренне Ваша,
Элейн Бейч,
Ebb Associates



Вспомогательный материал 5.4d

Образец предварительного маркетингового письма

12 июля 20__ г.
Фреду Хьюберу, президенту
Jos. Huber Brewing Company
1208 Fourteenth Avenue
Monroe, WI 53566

Дорогой мистер Хьюбер!

Производство высококачественного продукта является важнейшей задачей как для Вас лично, так и для персонала *Jos. Huber Brewing Company*. Добиваясь выполнения этой задачи, вы получили *The Great American Beer Book* под номером 1 за пиво *Augsburger*. Поздравляем Вас! Я уверена, что такое же высокое качество имеет и каждая из шестнадцати других марок пива, выпускаемых вашими мастерами.

Мы в *Ebb Associates* также понимаем значимость качества продукта: это задача номер 1. *Ebb Associates* специализируется на обучении персонала коммуникационным навыкам. Нами разработаны инструменты и программы по обучению менеджеров, сотрудников служб контроля и продаж. Наши клиенты отмечают улучшение навыков коммуникаций своих сотрудников, а в результате — повышение производительности и увеличение прибыли. Мы работаем со многими компаниями Висконсина, среди которых *Kohler Company, S. C. Johnson and Son, Lands' End*, с которыми добились интересующих их результатов. Эти компании оценили наши способности обеспечивать обучение персонала на высоком уровне и в соответствии с определенными ими требованиями.

Я была бы рада возможности показать Вам варианты получения большей прибыли от вашего ежегодного объема производства в полмиллиона баррелей прекрасного пива. Я перезвоню Вам в течение недели для уточнения возможности и времени нашей встречи по обсуждению того, как мы могли бы помочь достижению поставленных *Jos. Huber Brewing Company* целей. В заключение я хотела бы выразить уверенность в том, что мы могли бы удовлетворить конкретные специфические потребности Вашей компании. Я буду ожидать встречи и надеюсь на совместную работу с Вами в дальнейшем.

Искренне Ваша,
Элейн Бейч,
Ebb Associates

Вспомогательный материал 5.4е

Образец предварительного маркетингового письма

12 июля 20__ г.

Ричарду Е. Мак-Элвину, вице-президенту

Warmen International, Inc.

2701 South Stoughton Road

Madison, WI 53716

Дорогой мистер Мак-Элвин!

Мэдисон — это несколько необычное место расположения производителя центробежных насосов для откачки пульпы, используемых в горной добыче. Такова была моя первая реакция. Подумав, однако, я поняла, что Мэдисон примерно как раз посередине между теми предприятиями, для которых он работает: железная руда — в Миннесоте, месторождения меди — в Юте и Неваде, уголь — в Западной Вирджинии, а легкое производство — в Висконсине. Такое размещение, определенно, способствовало вашей экспансии. Вы выросли с нуля на американском рынке и пришли в Мэдисон только в 1971 г., но за прошедший год объем ваших продаж составил уже \$21 млн. Вероятно, задача расширения поставлена и в планах вашего развития в будущем.

Мы в *Ebb Associates* хорошо понимаем значимость коммуникационных навыков персонала для достижения поставленных целей. *Ebb Associates* разработаны инструменты и программы, сфокусированные на совершенствовании коммуникаций. Мы работаем с такими компаниями, как *Sperry Marine*, *Diebold*, *Newport News Shipbuilding* и многими другими, которые заинтересованы в повышении производительности посредством совершенствования коммуникаций. Мы осознаем специфику горнодобывающей отрасли. Однако наши клиенты согласны с тем, что производительность и прибыли могут быть увеличены посредством совершенствования коммуникационных навыков персонала, вместо того чтобы ожидать благоприятной экономической конъюнктуры.

Вы заявляете, что ваше оборудование — это «лучшие инвестиции, которые может осуществить ваш покупатель». Мы рассматриваем наше обучение в области коммуникационных навыков как прекрасные инвестиции, которые может осуществить компания. Я перезвоню Вам в течение недели для уточнения возможности и времени нашей встречи по обсуждению того, как мы могли бы помочь достижению поставленных *Warmen International* целей. Какой вид инвестиций мы можем помочь вам осуществить?

Искренне Ваша,

Элейн Бенч,

Ebb Associates

Вспомогательный материал 5.4f**Образец предварительного маркетингового письма**

12 июля 20__ г.

Альберту Ч. Фелли, президенту

Felly's Flowers

205 E. Broadway Street

Madison, WI 53716

Дорогой мистер Фелли!

Мы знаем, что вы в *Felly's Flowers* гордитесь индивидуальным отношением к каждому растению, которое Вы выращиваете. Ваши шесть сотен растений всегда заботливо политы, что обеспечивает их рост и цветение. У вас имеется автоматическая система внесения удобрений, но химикаты и удобрения вносятся только тогда и в таком количестве, в каком это необходимо. Мы понимаем, что высокая репутация *Felly's* в отношении качества растений и цветов обусловлена тем индивидуальным вниманием, которое Вы им уделяете.

Так же как вы являетесь экспертом в цветоводстве, мы в *Ebb Associates* специализируемся на обучении персонала коммуникационным навыкам. Мы понимаем, что по отношению к служащим также должно быть обеспечено индивидуальное внимательное отношение, если компания растет и процветает. Знаете ли Вы, что 50% ошибок в мире бизнеса происходят от взаимного непонимания, недостатка требуемых в работе навыков или познаний? Поэтому совершенствование коммуникационных навыков сотрудников жизненно важно для успеха любого бизнеса.

Ebb associates разработаны инструменты и программы, сфокусированные на совершенствовании коммуникаций. Мы работаем с такими компаниями, как *Famous Fixtures*, *General Casualty Company*, *James River Corporation* и многими другими, которые заинтересованы в повышении производительности посредством совершенствования коммуникаций. Эти компании оценили наши способности удовлетворять их требования, обеспечивающие прекрасные и измеримые результаты. Мы предлагаем обеспечить такое обучение персонала *Felly's*, которое будет способствовать уменьшению количества ошибок, увеличению прибыли и совершенствованию отношений с потребителями.

Совершенствование коммуникационных навыков персонала — это один из способов «удабривания», обеспечения проектируемого роста компании. Я позвонила бы Вам в течение недели для уточнения возможности и времени нашей встречи по обсуждению того, как мы могли бы помочь достижению поставленных *Felly's Flowers* целей. В заключение я хотела бы выразить уверенность в том, что мы могли бы удовлетворить конкретные специфические потребности Вашей компании. Я буду ожидать встречи и надеюсь на совместную работу с Вами в дальнейшем.

Искренне Ваша,

Элейн Бейч,

Ebb Associates

Девяносто пять процентов всех получателей оказываются заинтересованными в разговоре со мной, и более чем половина из них соглашаются на встречу в течение ближайшего месяца. Из них около половины становятся моими клиентами менее чем через год. Остальные становятся контактами, ресурсами или клиентами в будущем. Это намного лучше, чем холодные приемы, а сам процесс гораздо более приятен. Я получаю удовольствие от проведения таких исследований и творчества при составлении писем. Мне особенно нравится начало взаимоотношений в таком позитивном ключе.

Во вспомогательном материале 5.5 представлен перечень вопросов, которые можно было бы задать потенциальным клиентам. Вы можете использовать их как руководство при обсуждении перспектив работы с клиентом по телефону или в личной беседе.

Вспомогательный материал 5.5

Вопросы, которые вы должны выяснить у потенциальных клиентов

1. Каковы важнейшие ценности вашей компании (подразделения, отдела)?
2. Какова миссия и цели вашей компании (подразделения, отдела)?
3. Какова стратегия достижения этих целей?
4. Каковы сильные стороны вашей компании (подразделения, отдела, команды лидеров)?
5. Что можно улучшить в вашей компании (подразделении, отделе, команде)?
6. Перед лицом каких важнейших вызовов были вы за последние два года?
7. Что препятствует достижению поставленных вами целей (задач, миссии)?
8. Что в деятельности фирмы, по вашему мнению, более всего нуждается в совершенствовании?
9. Что препятствует осуществлению этого совершенствования?
10. Опишите процессы взаимодействия и коммуникации в вашей компании (подразделении, отделе). Как они осуществляются?
11. Если бы у вас была возможность высказать только одно соображение президенту компании (вице-президенту, члену совета директоров или менеджеру), что бы это было?
12. Что, по вашему мнению, я должен был бы спросить, но не спросил?

Способы отслеживания контактов с клиентами

После того как вы установите контакты с клиентами, вам понадобится отслеживать, кто и когда вам звонил, что они сказали, что вы послали им и когда вы снова получили от них ответ. Вспомогательный материал 5.6 поможет вам в организации такой информации.

Вопросы, которые зададут вам клиенты

Клиенты, которые уже пользовались услугами консультантов в прошлом, будут задавать вам множество одинаковых вопросов. Большинство из них будет интересоваться, чем вы занимаетесь. Вы должны знать, как рассказать это в течение 60 секунд. Я использую для этого следующие отправные пункты.

- ◆ Что предоставляется? Что рассматривается как конечный продукт?
- ◆ Что является ключевыми моментами? Чем и как определяется прогресс, качество, количество?
- ◆ Во сколько это обойдется клиенту? (Отвечая на этот вопрос, используйте слово «инвестиции», например: «Ваши инвестиции в осуществление этого проекта составят \$13 900».)
- ◆ Каковы способы оплаты услуг? Как часто будут выставляться счета?
- ◆ С чего начнется реализация данного проекта?
- ◆ С кем можно будет контактировать при возникновении проблем?
- ◆ Каким образом будут устанавливаться наши контакты?
- ◆ Как вы можете помочь мне наладить отношения с моим боссом?
- ◆ Какова ответственность сторон на каждом этапе? Как будут задействованы в проекте служащие компании?
- ◆ Каким образом будут оцениваться результаты реализации проекта?

Если клиенты не задают вам вопросов

Что если клиент не задает вам вопросов? Возможно, ваш клиент имеет слишком маленький опыт работы с консультантами. Тогда вам необходимо будет обеспечить некоторую основу для разговора. Если клиент не задает вам вопросов, сами скажите: «Возможно, вы хотели бы узнать о...» Это направит события в нужном направлении. Для этих целей может быть использован список вопросов, представленный во вспомогательном материале 5.5.

Информация о контактах с клиентами

																			Организация/ № телефона
																			Контактное лицо
																			Дата
																			Первый контакт
																			Примечания
																			Дата
																			Второй контакт
																			Примечания
																			Дата
																			Третий контакт
																			Примечания



Если вы читали книгу Питера Блока (1981) «Flawless Consulting» (а вы должны сделать это, если всерьез рассматриваете для себя карьеру консультанта), то, несомненно, заметили, что ваши действия уже перешли в контрактную фазу консалтингового процесса. Заключение контракта призвано обеспечить как для вас, так и для вашего клиента максимально возможное удовлетворение потребностей, желаний и ожиданий обеих сторон. Эта фаза более подробно рассмотрена в седьмой главе. Обсуждение условий контракта имеет прямое отношение к подготовке хорошего предложения о сотрудничестве

ПРЕДЛОЖЕНИЯ О СОТРУДНИЧЕСТВЕ И КОНТРАКТЫ

Предложения о сотрудничестве и контракты являются двумя письменными документами, которые вы обычно будете использовать на определенных этапах работы в течение всей своей деятельности. Каждый из них служит цели удержания вас в бизнесе.

Предложения о сотрудничестве

Я использую предложения о сотрудничестве весьма часто и люблю делать это. Часто я рассматриваю подготовку такого предложения как один из этапов выполнения проекта. В других случаях я использую предложения для прояснения вопросов, затронутых на состоявшемся ранее обсуждении. Предложение о сотрудничестве будет определять, кто, что, когда и в каком объеме будет делать. Мне действительно нравится готовить такие предложения. Они дают видение проекта, я ощущаю, как в течение этого процесса развиваются мои творческие способности.

Предложение обычно включает в себя установление целей; описание сложившейся ситуации; определение подходов, которые консультант предлагает использовать (это может быть сбор информации, подготовка материалов, выявление взаимосвязей, представление услуг, внедрение каких-то мероприятий); время реализации проекта; квалификацию консультанта и инвестиции, требуемые для осуществления проекта.

Я гарантирую, что вашими наилучшими предложениями будут те, которые основаны на информации и пожеланиях, высказанных клиентом и учтенных вами. Не воспринимайте это утверждение легковесно, перечитайте его еще раз. Вникните в него. Тогда после прочтения ваших предложений клиенты часто выскажут вам комплименты, такие как: «Это то, что нам надо! Как вы это узнали?» Мы узнали это, потому что слушали и выложили то, что услышали, на бумагу. Консультанты допускают большую ошибку, излагая мысли своими собственными

товами. Если клиент выразил свои пожелания в письменном виде, используйте его при подготовке своего предложения. «Обзоры удовлетворенности сотрудников» могут очень много значить для вас, и при подготовке предложения можно использовать фразы, идентичные содержащимся в них. Не очень хорошо, если клиент не увидит их в вашем документе.

Вашими наилучшими предложениями будут те, которые основаны на информации и пожеланиях, высказанных клиентом и учтенных вами.

Определите срок действия предложения, например: «Данное предложение действительно до 30 апреля 1999 г.». Вы ведь не хотите получить клиента, который используется вашим предложением двухгодичной давности, бюджет которого же несколько раз пересматривался. Почему может возникнуть такая проблема? Во-первых, предлагаемая тогда стоимость ваших услуг могла быть ниже, чем настоящее время. Кроме того, вы могли развиться за это время, повысить свои знания и навыки, так что проект, который вы предлагали осуществить, уже обновлен и усовершенствован. И наконец, срок действия уменьшает количество времени для принятия клиентом решения об использовании ваших услуг.

При подготовке предложений мы предпочитаем использовать слово «инвестиции» (в противоположность «затратам» или «цене»). Это основано на нашей философии, в соответствии с которой мы убеждены, что увеличиваем ценность того, к чему прикладываем свои усилия, и это увеличение имеет не только денежное выражение.

Ваши предложения часто конкурируют с предложениями других консультантов. Они могут содержать от одной до пятидесяти страниц текста. Предложение на одной странице может рассматриваться как извещение о намерениях. Информированный клиент будет заинтересован в изучении содержания предложения так же, как и в его цене. Во вспомогательном материале 5.7 представлен пример такого предложения.

Контракты

Контракты — это юридические документы, которые содержат права и обязанности сторон сделки, а также другие ее условия. Лично я не люблю такие документы, потому что полагаю, что они выводят отношения из доверительной плоскости. Контракты обычно разрабатываются в юридическом отделе, который часто тратит на это достаточно долгое время. За исключением работы с правительственными



Вспомогательный материал 5.7

Образец предложения о сотрудничестве

Прогрессивный курс: устойчивость развития — это ключ к успеху

Цель

Это предложение предназначено вниманию и является ответом на запрос Джека Смита, вице-президента по персоналу *National Underwriters*. Оно содержит описание ситуации, предлагаемые подходы, сроки и предполагаемые инвестиции в осуществление проекта.

Ситуация

Целью предлагаемого *National Underwriters* прогрессивного курса обучения является достижение устойчивости в развитии компании. Чтобы добиться этого, работники контрольных служб должны быть способны:

- ◆ идентифицировать поведение сотрудников, которое должно быть изменено таким образом, чтобы оно соответствовало представлению и стандартам *National Underwriters*;
- ◆ определить и внедрить мероприятия по обеспечению устойчивого развития компании;
- ◆ определить в деталях и выразить в виде документа этапы реализации этих мероприятий.

Обучение данному курсу обеспечит получение работниками контрольных служб ясности и понимания того, как добиться устойчивости в развитии компании.

В дополнение к этому работники контрольных служб будут способны также:

- ◆ понять, какие дополнительные издержки несет компания в результате нестабильности своего функционирования;
- ◆ определить те действия по достижению устойчивости развития компании, которые будут соответствовать месту и условиям работы каждого сотрудника;
- ◆ выявить правовые последствия действий по обеспечению стабильности;
- ◆ пересмотреть документы и инструкции, являющиеся руководством для работников;
- ◆ прояснить понятие «поступать по справедливости»;
- ◆ определить знания и навыки, необходимые для уменьшения количества и тяжести ситуаций, возникающих в результате проявлений нестабильности;
- ◆ принимать решения, способствующие сохранению устойчивости компании, в неясных ситуациях;

- ♦ обсуждать важность курса по поддержанию стабильности в связи с утверждениями. «Клиент начинает первым» и «Все люди поступают по-разному».

Работники контрольных служб станут специалистами в области обеспечения устойчивого положения каждого сотрудника организации. Для этого мы при подготовке занятий учтем конкретные специфические потребности вашей компании, будем использовать ваши примеры, ваш язык, ваши имеющиеся процессы организации труда и ваши стандарты взаимоотношений. Мы сможем адаптировать процесс обучения к вашим уникальным потребностям.

Предлагаемые подходы

Сбор данных и другой информации. Чтобы обеспечить соответствие содержания занятий вашим потребностям, необходимо выполнить следующее.

- ♦ Проинтервьюировать Джека Смита, вице-президента компании, и Донну Допп, его адвоката, чтобы определить их пожелания к содержанию обучения.
- ♦ Проинтервьюировать ответственных сотрудников *National Underwriters* для получения информации об имевшем место ранее обучении.
- ♦ Проинтервьюировать руководителя управления персоналом и линейных менеджеров, которые обладают опытом проведения работ по обеспечению стабильности.
- ♦ Изучить описание работ, учебные планы, материалы по профориентации и другую документацию, которая определяет, какие результаты ожидаются от выполнения своих обязанностей работниками контрольных служб.
- ♦ Запросить список работников контрольных служб с указанием их опыта работы, срока пребывания в должности, образования.
- ♦ Изучить документы, определяющие миссию и цели деятельности компании на последующие пять лет, информацию об истории ее развития, имена и должности ключевых сотрудников организации, список используемых жаргонных и специфических выражений, которые могут понадобиться нам в работе, и другую документацию, которую вы посчитаете необходимой для нас.

Обеспечение соответствия вашим потребностям. Ваши материалы послужат для адаптации курса обучения к конкретным обстоятельствам деятельности организации, что облегчит его восприятие и изучение работниками, а также внедрение в практику деятельности.

Сбор информации о компании обеспечит нас примерами, которые мы будем использовать в обучении; корпоративным сленгом, который мы изучим и также будем использовать; знанием стратегии, к которой мы будем привязывать обучение; фактическими ситуациями, на основе которых мы сможем проводить ролевые игры, практические занятия и осуществлять другие действия, соответствующие интересам компании.



Кроме того, такая настройка нашей программы обеспечит учет ключевых факторов теории обучения взрослых людей. Обучение будет направлено на достижение следующих целей.

- ◆ Настройка уже имеющихся знаний и концепций участников в соответствии с целями организации.
- ◆ Использование фактических примеров из практики работы компании.
- ◆ Связь обучения с конкретными потребностями каждого участника.
- ◆ Обеспечение возможностей взаимодействия и получения ответов на возникающие вопросы.
- ◆ Получение практических навыков применения полученных знаний.
- ◆ Построение механизмов обратной связи с участниками программы.
- ◆ Создание плана немедленных действий с учетом механизма обратной связи.
- ◆ Обеспечение помощи в работе для сотрудников.

Использование материалов. National Underwriters получит исключительные права на материалы, разработанные для участников программы в рамках данного проекта.

Длительность занятий. Мы полагаем, что курс потребует одного дня обучения и позволит работникам контрольных служб возвратиться на свои рабочие места к концу дня. Мы рекомендуем, чтобы группа участников состояла не более чем из восемнадцати человек. Если количество участников будет большим, тогда необходимо будет увеличить время проведения занятий.

Место и время проведение занятий. В соответствии с вашим запросом пилотные занятия будут проводиться 16 мая 2000 г. в городе Трой, штат Мичиган. В занятиях будут участвовать ваш руководитель службы персонала и от шести до восемнадцати работников контрольных служб или менеджеров первого набора, для того чтобы мы смогли доработать материалы, прежде чем перейдем к осуществлению занятий в рабочем режиме. Пилотное занятие также важно для обеспечения адаптации работников к способам проведения обучения.

Мы используем первое занятие для установления обратной связи слушателей с преподавателем, обеспечения соответствия материала вашим конкретным потребностям, урегулирования любых вопросов, связанных с вхождением в программу, и определения тех изменений, которые должны быть в нее внесены.

В дополнение к этому мы облегчим материал следующего за пилотным занятия, во время которого мы сможем получить у участников ответы на следующие вопросы.

- ◆ На что должно быть обращено большее внимание? А на что меньшее?
- ◆ Есть ли необходимость увеличить или уменьшить время, затрачиваемое на какой-то раздел?

- ◆ Не много ли материала дается за отведенное на одно занятие время, и если это так, то что можно убрать? Может ли быть как-то иначе дана эта информация?
- ◆ Не упустили ли мы что-нибудь? Должен ли быть дополнен изучаемый материал?
- ◆ Какие ошибки должны быть исправлены?

Эта оценка процесса обучения служит гарантией качества нашей работы. Любые изменения и корректировка программы будут осуществляться без дополнительной оплаты.

Закрепление знаний. Особенно важным, но часто поверхностно оцениваемым этапом процесса обучения является последующее закрепление полученных знаний и навыков. Мы поддержим любые идеи по этому поводу, которые будут высказаны вашей службой, ответственной за обучение персонала, а также участвующими в программе работниками. Такими предложениями могут быть:

- ◆ специальное занятие, открытое для посещения любым работником службы контроля, желающим добиться роста своих знаний; ответы на их вопросы; усиление командного духа работников службы;
- ◆ обмен опытом;
- ◆ раздаточный материал;
- ◆ наглядные пособия;
- ◆ занятие для закрепления пройденного материала.

График реализации проекта

14 марта 2000 г.	Решение о конечных целях проекта
22 марта 2000 г.	Начало проведения интервью и сбора данных
4 апреля 2000 г.	Начало адаптации программы
18 апреля 2000 г.	Представление чернового варианта программы <i>National Underwriters</i>
9 мая 2000 г.	Одобрение окончательного варианта программы <i>National Underwriters</i>
16 мая 2000 г.	Проведение пилотного занятия

Мы начинаем стадию сбора информации в середине марта и выполняем привязку программы к потребностям компании к середине мая. Другие даты могут быть уточнены дополнительно.

Инвестиции и ответственность

Мы хотели бы, чтобы было определено контактное лицо со стороны компании, осведомленное о реализации проекта и понимающее его цели. Это лицо будет по-

могать нам в определении расписания интервью, получении информации и отвечать на возникающие с нашей стороны вопросы.

Инвестиции включают адаптацию программы к конкретным потребностям вашей компании и реализацию всех аспектов проекта, оговоренных в предложении, включая (но не ограничиваясь им) следующее:

- ◆ Планирование и координация работ.
- ◆ Сбор и обработка всех данных и информации.
- ◆ Подготовка, координация и осуществление всех интервью.
- ◆ Однодневное занятие «Прогрессивный курс: устойчивость развития — это ключ к успеху».
- ◆ Пилотное занятие 16 мая 2000 г.
- ◆ Подготовка руководства по проведению занятий для работников службы персонала.
- ◆ Материалы для участников пилотного занятия.
- ◆ Аудио- и видеоматериалы для проведения пилотного занятия.
- ◆ Раздаточные материалы для участников занятия «Прогрессивный курс: устойчивость развития — это ключ к успеху».
- ◆ Расходные материалы для участников занятий.
- ◆ Исключительные права на все материалы для участников, адаптированные для выполнения данного проекта.

Ваши инвестиции в подготовку адаптированного курса, проведение занятий и исключительные права составят \$12 900. Кроме этого, отдельно оплачиваются расходы на проезд по фактическим затратам.

Срок действия данного предложения — до 30 июня 2000 г.

Возможна также организация занятий для менеджеров или специалистов по обучению компании.

учреждениями, большая часть нашей деятельности осуществляется на основе детализированных предложений о сотрудничестве или устных договоренностей.

Что должно рассматриваться в контрактах? Что они должны выразить? Вообще, независимо от того, как мы составляем контракт или каким содержанием его наполняем, юридический отдел всегда переделывает его. Я рекомендую, чтобы вы еще до подготовки контракта с клиентом связались с его юридическим отделом. Это сэкономит вам массу времени и нервов. Если вы уверены, что подготовленный стороной клиента проект контракта соответствует вашим условиям, используйте его. Честно говоря, я полагаю, что хорошо проработанное предло-

жение о сотрудничестве лучше отражает наши возможности и нужды. Мы используем контракты в тех случаях, когда клиент желает этого, чтобы чувствовать себя более комфортно при налаживании новых взаимоотношений.

Контракты часто включают в себя: срок действия соглашения, описание содержания проекта, условия оплаты, соглашение о конфиденциальности, осуществление связей, участвующих в работе персонал, контроль за деятельностью консультанта, график выполнения работ, сроки оплаты, условия стимулирования и штрафные санкции, сроки выполнения работ, условия прекращения соглашения, арбитраж, переход обязательств по договору, налоги, порядок и условия изменения контракта. Во вспомогательном материале 5.8 представлен упрощенный пример такого контракта, разработанного клиентом.

Вспомогательный материал 5.8

Образец контракта

Соглашение

Настоящее соглашение достигнуто 3 января 2000 г. между _____
_____ (клиент), расположенным по адресу _____
_____ (далее «Заказчик»), и консультантом, распо-
ложенным по адресу _____ (далее «Консультант»).

В соответствии с достигнутыми договоренностями и обязательствами, содержащимися в настоящем контракте, на основе полного взаимопонимания стороны согласились со следующим:

I. Обязательства по проекту

Консультант разрабатывает и внедряет Программу обучения персонала обслуживанию участников и План интервенции, детализированные в Приложении А к контракту и являющиеся его неотъемлемыми частями. Внедрение указанного Плана будет основано на исходной информации и руководстве, обеспечиваемом Заказчиком. Внедрение указанного Плана будет включать в себя, но не обязательно ограничиваться ими, следующие компоненты:

1. Сбор необходимых данных и иной информации.
2. Разработка трех обучающих курсов.
3. Проведение обучающих курсов.
4. Разработка материалов для проведения занятий.
5. Обеспечение консультационного сопровождения.

Эти направления детализируются в Приложении А. Предоставление услуг будет осуществляться в соответствии с графиком, оговоренным в Приложении В.

Обязательства каждой из сторон заключаются в следующем:

Заказчик

1. Обеспечивает выделение контактного лица, которое осведомлено о реализации проекта и его целях. Это лицо будет оказывать содействие в организации встреч, составлении расписания интервью, получении и размножении информации, выполнении других задач по координации работ по проекту.
2. Обеспечивает размножение материалов для участников по четырем последним занятиям Программы обучения персонала обслуживанию участников.
3. Обеспечивает помещением для проведения занятий и оборудованием для воспроизведения аудио- и видеоматериалов, включая видеопроектор и два экрана для каждого занятия. Для 2-дневного занятия «Слушатель—преподаватель» также потребуются видеокамера, монитор и доска.

Консультант

1. Осуществляет все действия, требуемые для внедрения плана, включающие в себя, но не ограничивающиеся этим, следующее:

- ♦ Планирование и координация работ.
- ♦ Сбор и обработка всех данных и информации.
- ♦ Подготовка, координация и осуществление всех интервью.
- ♦ Однодневное занятие «Обучение персонала обслуживанию участников».
- ♦ Двухдневное занятие «Слушатель—преподаватель» для группы участников от шести до десяти человек.
- ♦ Однодневное инструкторское занятие для работников службы контроля.
- ♦ Обучающие материалы для занятия по обслуживанию участников и инструкторского занятия.
- ♦ Материалы для занятия «Слушатель—преподаватель».
- ♦ Раздаточные материалы для участников пилотного занятия «Обучение персонала обслуживанию участников», занятия «Слушатель—преподаватель» и инструкторского занятия.
- ♦ Все аудиовизуальные материалы.

2. Обеспечивает предоставление материалов, позволяющих Заказчику самостоятельно поддерживать внедряемые программы и включающих в себя, но не ограничивающихся этим, следующее:

- ♦ материалы для участия в занятиях обучаемых по курсу «Обучение персонала обслуживанию участников»;
-

- ♦ материалы для самоподготовки обучаемых по курсу «Обучение персонала обслуживанию участников».

3. Обеспечивает передачу в собственность Заказчика материалов на бумажных носителях, подготовленных и адаптированных для данного проекта. Это соглашение определяет, что данные материалы могут быть использованы Заказчиком только для внутреннего потребления. Данные материалы не могут быть перепроданы. Материалы могут использоваться Заказчиком для внешнего потребления только с согласия Консультанта.

4. Счет к оплате выставляется ежемесячно и включает в себя расходы на проезд Консультанта.

II. Оплата

За оказанные Консультантом услуги Заказчик ежемесячно выплачивает Консультанту вознаграждение, размер которого не превышает \$38 200. Консультанту будет уплачена за услуги в любом месяце сумма, за исключением 5% (\$1910), которые будут удерживаться до выполнения им своих обязательств в полном объеме. Окончательный платеж будет осуществлен в течение 30 дней после получения счета, включающего в себя сумму за выполнение всего объема услуг.

III. Расходы на проезд

Заказчик отдельно оплачивает Консультанту разумные и необходимые расходы на проезд. Компенсация расходов будет включать в себя собственно затраты на проезд (билет на самолет, другой используемый транспорт, аренду автомобиля или пробег собственного автомобиля по километражу), оплату проживания и питания в течение проезда и нахождения в городе — месте расположения Заказчика. Все расходы на проезд будут учитываться по минимально возможной стоимости.

Компенсация расходов на проезд будет производиться Заказчиком в течение тридцати дней после выставления счета с приложением подтверждающих документов о понесенных Консультантом затратах.

IV. Срок действия контракта

Настоящее соглашение действительно в течение срока, начинающегося с даты, указанной во вводной части, и до даты выполнения Консультантом всех услуг, оговоренных в разделе I, но не позднее даты, о которой Заказчик заранее письменно уведомит Консультанта. При любом таком уведомлении Заказчика о дате прекращения действия соглашения оказание услуг Консультантом прекращается, ему компенсируются фактически понесенные затраты.

V. Конфиденциальность информации

A. Будучи уведомленной о том, что частью настоящего контракта является соглашение о конфиденциальности информации, каждая из сторон соглашается не рас-

крывать конфиденциальную информацию другой стороны третьей стороне прямо или косвенно независимо от каких-то обстоятельств и любыми способами без получения выраженного в письменном виде согласия другой стороны на такие действия. Каждая из сторон соглашается не осуществлять копирование, передачу, размножение, обобщение, цитирование или осуществление любого другого коммерческого или иного использования конфиденциальной информации другой стороны, за исключением предоставленных этой стороной для таких целей материалов. Каждая из сторон соглашается соблюдать осторожность высшей степени при использовании конфиденциальной информации другой стороны, защищать ее от утраты, похищения или неумышленного раскрытия, а также предпринимать все необходимые меры для обеспечения поддержания конфиденциальности.

В течение срока действия настоящего контракта или в иные оговоренные сроки каждая из сторон соглашается быстро предоставлять другой стороне любую конфиденциальную информацию в такой форме, которая может позволить ее использование и обеспечить контроль за конфиденциальностью.

VI. Запрет на передачу

Настоящее соглашение не допускает передачи кому-либо иному любой части проекта без выраженного на то предварительного письменного согласия другой стороны.

VII. Налогообложение

Обе стороны будут своевременно уплачивать причитающиеся налоги всех видов, возникающие из отношений, оговоренных в настоящем контракте.

VIII. Адреса сторон

Все уведомления и сообщения по вопросам, связанным с реализацией настоящего соглашения, будут выражаться в письменном виде и направляться сторонам по следующим адресам:

Консультант	Заказчик
_____	_____
(консультант)	(клиент)
_____	_____
(адрес)	(адрес)

IX. Влияние частичной недействительности

Признание недействительности любой из частей настоящего соглашения не будет оказывать воздействие на оговоренные другими частями условия. В случае признания какой-либо из частей настоящего контракта недействительной стороны соглашаются, что другие части остаются в силе и выполняются на прежних усло-

виях и в оговоренном ранее порядке, как если бы обе стороны договорились об отложении выполнения недействительной части в будущем.

Х. Изменения и дополнения к контракту

Любые изменения и дополнения к данному контракту или дополнительные обязательства, предлагаемые для любой из сторон в связи с выполнением настоящего соглашения, вступают в силу, только будучи выраженными в письменной форме и подписанными каждой из сторон либо уполномоченными представителями каждой из сторон.

Подписи сторон:

Имя и должность
(клиент)

Имя и должность
(консультант)

Дата

Дата

КАК ОТКАЗАТЬСЯ ОТ СОГЛАШЕНИЯ

ывают такие случаи, когда лучше отказаться от соглашения, чем взяться за его выполнение. Однажды я взялась выполнить работу по созданию команды для менеджера, с которым ранее уже сотрудничала. Во время второго обсуждения о планировании нашей работы он начал высказывать несколько необычные требования по отношению к одному из сотрудников. Дело обернулось таким образом, что фактически он рассматривал нашу работу не как средство создания команды, а как способ получения задокументированных доказательств, которые могли бы быть использованы для увольнения данного сотрудника из штата! Излишне говорить, что я отказалась от такой работы.

В другом случае наша фирма была выбрана на основе подготовленного нами предложения и прошедшего затем собеседования для координации усилий по проведению серьезных изменений в деятельности компании, которые должны были быть осуществлены за восемнадцать месяцев. Один из наших сотрудников был удовлетворен результатами встречи с членом совета директоров компании. Когда же с этим топ-менеджером встретилась я, то поняла, что он выступает за проведение таких изменений по личным причинам временного характера и в дальнейшем перестанет поддерживать проект. Я закончила наше обсуждение словами: «Мне не кажется, что вы готовы к этим изменениям. Мы не сможем взяться за эту работу до тех пор, пока вы не дадите гарантию своей поддержки осуществления проекта». С его стороны было много шума, возмущения и выражения

недоверия к нашей работе. Он говорил, что никогда не слышал о консультантах, отказывающихся от выполнения уже оговоренной работы. Я покинула его кабинет, говоря, что, если бы он нанял нас для того, чтобы подготовиться к будущим изменениям, мы бы выполнили эту работу, но в ином случае не имеет смысла браться за выполнение проекта. Он приглашал нас несколько раз, и я провела несколько занятий с ним, объясняя, что он мог бы получить в результате.

Да, бывают случаи, когда вы будете отказываться от соглашения, среди которых могут быть следующие.

- ◆ Клиент просит вас сделать что-то неэтичное или проделать что-либо тайно, или вы чувствуете себя некомфортно в данном проекте.
- ◆ Проект не поддерживается менеджментом компании соответствующего уровня.
- ◆ Проект обречен на неудачу. В такой ситуации неэтично было бы зарабатывать деньги на клиенте.
- ◆ Объем работы слишком велик по сравнению с предлагаемой оплатой.
- ◆ Проект требует вашего дополнительного обучения, а оно не может быть осуществлено из-за нехватки времени.
- ◆ У вас не хватает времени для выполнения проекта с приемлемым для вас уровнем качества.
- ◆ Между вами и вашим клиентом утрачено взаимопонимание.

СПОСОБЫ УДЕРЖАТЬСЯ В БИЗНЕСЕ

Многое может быть предпринято для того, чтобы удержаться в бизнесе. Но только одна вещь может заставить вас бросить свое дело — это недостаток работы. Ваше существование в бизнесе зависит от стабильности потока клиентов. Возьмите свой маркетинговый план и действуйте в соответствии с ним! Иначе вы умрете от голода, просто сидя и ожидая, когда же зазвонит телефон и вам предложат работу!

ИЗДЕРЖКИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

*Ошибка — это только возможность
начать снова, но более разумно.*

Генри Форд

Даже если ваш бизнес быстро развивается, вы заключили несколько крупных контрактов и потребители удовлетворены вашей работой, все равно вы должны отслеживать и изучать показатели, которые дают знать о том, достигнут ли финансовый успех. Рассматриваете ли вы эти показатели? Вот основные из них, на которые надо обращать внимание.

Поток наличности (Cash Flow). Будете ли вы иметь достаточное количество денежных средств, чтобы оплатить счета в этом месяце?

Расходы (Expenses). Куда потрачены деньги? Какие расходы являются постоянными (не изменяющимися при увеличении или уменьшении оборотов бизнеса, например арендная плата, жалование сотрудников, страховые взносы)? Какие расходы изменяются с изменением оборотов бизнеса (например, расходы на проезд, издание материалов и взносы в профессиональные ассоциации)?

Накладные расходы (Overhead). Что поддерживает функционирование вашего бизнеса?

Доходность (Profitability). Какие контракты наиболее выгодны?

Капитал (Capital). Какие расходы на ведение бизнеса можно рассматривать как хорошие инвестиции?

Счета (Invoices). Насколько легко они оплачиваются?

Эта глава поможет вам рассмотреть различные аспекты учета, отслеживания и интерпретации финансовых показателей деятельности. Она также содержит рекомендации по улучшению вашего финансового состояния. Представленные в ней формы помогут сэкономить вам недели работы, а советы предотвратят многие ошибки.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПО ПЕССИМИСТИЧЕСКОМУ СЦЕНАРИЮ

Чтобы обеспечить для себя отсутствие финансовых проблем, я следую такому совету: «Планируйте действия, предполагая худший сценарий развития событий, но действуйте так, как если бы осуществлялся наилучший вариант». Это утверждение содержит в себе две основные мысли. Во-первых, *не тратьте деньги до тех пор, пока они не окажутся в ваших руках*. Один из ваших клиентов может не осуществить платеж своевременно; предоставление займа, на который вы рассчитывали, может быть не одобрено; могут возникнуть непредполагаемые ранее расходы, такие, например, как замена вашего факсимильного аппарата.

Планируйте действия, предполагая пессимистический сценарий развития событий, но действуйте так, как если бы осуществлялся лучший вариант.

Первая мысль, как вы видите, имеет практический характер, зато вторая — философский: «Действуйте так, как если бы осуществлялся наилучший вариант». Это та мысль, которую вы посылаете себе и окружающим вас людям. Будучи твердо убежденной в благотворном влиянии позитивного мышления, я уверена, что большинство успехов моей компании были достигнуты благодаря тому, что я ожидала и стремилась к этому. Я верила, что добьюсь успеха. Вы должны также *действовать наилучшим образом по отношению к вашим клиентам*. Никогда даже не намекайте клиентам, что ваш бизнес слишком мелкий. Предположение о том, что ваш бизнес испытывает финансовые затруднения, будет нервировать клиентов, заставлять сомневаться их в вашей устойчивости и даже в способности выполнить оговоренную работу. Я замечала, что даже незначительная жалоба типа: «Нами не была вовремя получена бумага» может вызвать беспокойство. Так не выкладывайте свои проблемы перед вашими клиентами. Вы ведь хотите доверительности в отношениях, а не сочувствия.

Когда бы вы ни рассматривали свои финансовые показатели, всегда держите в уме: «Планируйте действия, предполагая наихудший сценарий развития со-

тий, но действуйте так, как если бы осуществлялся наилучший вариант». Большинство консультантов поступают с точностью до наоборот.

Учитывайте при планировании все возможные проблемы. Изображайте благолучие и процветание.

ГСЛЕЖИВАНИЕ ПОТОКОВ НАЛИЧНОСТИ

Вы можете работать с высокой прибылью, но в то же время оказаться выброшенными из бизнеса. Удивительное утверждение? Да, но зато правдивое. Ваш счет может показывать 20%-ную прибыль от каждого проекта, но, если генерируемые вашим бизнесом потоки наличности будут меньше, чем потоки наличности, направляемые на покрытие платежей, вы окажетесь в очень затруднительной ситуации. Проблемы с потоком наличности — это самая серьезная причина возникновения кризиса в малом бизнесе. Однако вы можете управлять потоком наличности. Для этого попробуйте воспользоваться всеми или хотя бы некоторыми из приведенных ниже рекомендаций.

Не выкладывайте свои проблемы перед вашими клиентами.

Выставляйте счета немедленно по окончании работы

Выставляя счета к оплате за выполненную работу, вы должны учитывать два фактора. (Первым из них всегда должен быть учет потребностей клиента.) Выставляйте и выставляйте счета своим клиентам сразу же после выполнения работы. Несколько дней — это уже потерянные вами время и деньги. Многие организации, включая федеральные правительственные агентства, осуществляют платежи по счетам в течение 30 дней после их получения. Если вы выжидаете одну или две недели, прежде чем послать счет, то до дня получения денег за выполненную вами работу может пройти полных шестьдесят дней. Помните, что вы не заплатят до тех пор, пока вы не выставите счет!

Немедленное по выполнению работы выставление счетов очень важно по причине предотвращения возникновения проблем с потоком наличности. Чем скорее вы выставите счет, тем более вероятно, что клиент позаботится о немедленном осуществлении платежа. Не вполне удачным вариантом является тот, когда количество предоставляемых вами услуг уменьшается с течением времени. В таком случае клиент может начать думать, что ваша работа внесла фактически очень малую лепту в общий успех проекта или даже что осуществляемое решение

было его собственным, а не предложенным вами! Какой из этого можно извлечь урок? Выставляйте счет, пока клиент вполне удовлетворен вашей работой.

Вы можете работать с высокой прибылью, но в то же время оказаться выброшенными из бизнеса.

Используйте надежную систему доставки для пересылки счетов

Обеспечьте, чтобы клиенты гарантированно получали ваши счета. Посылайте счета заказными почтовыми отправлениями. Ваши затраты составят чуть больше \$3 вместо 32 центов, но почтовая служба будет уделять таким отправлениям большее внимание. Ваш счет будет иметь больше шансов достичь получателя за более короткое время. Мы можем привести множество примеров задержки или утери писем. В общем случае письмо, отправленное первым классом из Виржинии в Висконсин, идет от 5 до 10 дней. Иногда этот срок увеличивается до четырех недель! Заказное письмо обычно идет чуть меньше 5 дней. Кроме того, ваши клиенты могут быть особо заинтересованы в получении письма. Если вы отправляете счет на крупную сумму или нуждаетесь в быстрой доставке отправления, откажитесь вообще от услуг почтовой службы и пошлите счет в специальном конверте с частным курьером.

ОТСЛЕЖИВАНИЕ ПОСТУПАЮЩИХ СЧЕТОВ

В конце каждой недели работник, отвечающий за данный участок, представляет мне отчет о движении денежных средств. В нем показаны поступившие и перечисленные средства и поступившие счета, которые должны быть оплачены в этом и следующих месяцах. В нем также выделяются те значительные расходы, которые должны быть произведены на следующей неделе.

Интересуйтесь репутацией клиентов для обеспечения быстрой оплаты счетов

Стратегия, которую вы выберете, часто будет определять быстроту оплаты ваших услуг клиентами. Большинство клиентов, с которыми я работаю, осуществляют платежи в течение 30 дней после выставления счета. В некоторых отраслях оплата производится в еще более длительные сроки; то же может случиться и с некоторыми вашими клиентами.

Например, если вы решили, что вашей нишей на рынке будут правительственные организации, определитесь, что вы будете в результате иметь. Во-первых,

я существует законодательное требование о сроках оплаты, некоторые агенты испытывают трудности с осуществлением оплаты в течение 30 дней. При этом часто это связано не с отсутствием денежных средств, а с недостаточно эффективной организацией процесса. Когда я пишу эту книгу, одна из наших организаций-должников не может осуществить платеж уже в течение пяти месяцев по техническим причинам. Мы знаем, что получим свои деньги, но не знаем — да! Если вы не готовы к такому повороту событий, то это может оказать негативное влияние на ваши потоки наличности. Во-вторых, могут измениться условия деятельности, регулируемые правительством. Сегодня одно, а завтра — уже другое. Даже имея уже подписанный контракт, правительство имеет право отказаться от его исполнения в любое время. Как налогоплательщик я предусматриваю штрафные санкции за это. Я не хочу, чтобы тратились мои деньги, если они не должны быть потрачены.

Условия деятельности, регулируемые правительством, могут измениться.

Оказание услуг правительственным агентствам, особенно клиентам системы министерства обороны, — это всегда достаточно хорошо вознаграждаемая часть нашей работы, поэтому мы не хотели бы потерять их. Наша стратегия заключается в том, чтобы контракты с правительственными организациями составляли не более 20% наших доходов. Эта стратегия позволяет нам при работе с крупными клиентами поддерживать баланс и обеспечивать стабильный поток доходов от нашего бизнеса.

Включайте в ваши предложения оплату за подготовку проекта

Вы можете предотвратить возникновение проблем с потоком наличности путем включения в стоимость проекта сумм, потраченных при его подготовке и продвижении. Заложите в стоимость проекта некоторую сумму (обычно она составляет несколько тысяч долларов) для покрытия накладных расходов, таких, например, как затраты на поездки. В вашем контракте будет оговорено, что «\$3 тыс. — это компенсация за расходы, понесенные при подготовке и продвижении проекта». Мы предпочитаем использовать именно такую технологию, потому что хотим, чтобы проект был успешным во всем, в том числе и с точки зрения финансового успеха. Другая технология, вполне законная и используемая многими успешными фирмами, предполагает осуществление таких расходов за свой счет, но результатом ее может быть нехватка наличности.

Вам не заплатят до тех пор, пока вы не выставите счет!

Предложение скидки за предварительную оплату

Некоторые консультанты предлагают своим клиентам скидку в размере от 3 до 7%, если те осуществляют предварительную оплату. Я никогда не использовала такой подход, но тем, кто работает так, нравится это. Мне этот подход представляется непрофессиональным. Другие предлагают скидку от 1 до 3% за более быструю оплату, допустим, в течение 10 дней с даты выставления счета.

Воздержитесь от оплаты расходов клиентов

Прежде чем оплатить стоимость копирования или других прямых расходов клиента, предусмотренных соглашением, выставьте ему счет за эти работы. Оплата за свой счет расходов клиента, а затем ожидание компенсации может связать ваши денежные средства на срок более 30 дней.

Сделайте так, чтобы ваши деньги работали на вас

Проблемы с потоком наличности могут быть уменьшены, если вы добьетесь, чтобы ваши деньги работали на вас. Многие думают, что средства должны лежать на счете, но те деньги, которые вы за это получите в качестве процентов, можно заработать всего за несколько дополнительных часов работы! Поговорите со своим бухгалтером о том, куда еще можно вложить деньги.

Получение кредита для развития бизнеса

Поговорите со своим банком насчет получения кредита так быстро, как только сможете. Хороший банкир поймет ваши потребности и их связь с потоком наличности. На этапе начала бизнеса вы можете использовать в качестве залога свой дом, если банк не удовлетворится репутацией компании, счетами к получению или имеющимися контрактами. Значение возможности получения кредита трудно переоценить, если вы находитесь в стесненных обстоятельствах. В общем случае достаточно телефонного звонка в банк, чтобы денежные средства с депозита были перечислены на ваш счет в запрашиваемой сумме в тот же день. Вы можете договориться с банком об условиях и сроках выплаты суммы основного долга, иногда ежемесячно оплачивая только проценты по кредиту.

Имательно сравнивайте ставки лизинга и прямых закупок

Чтобы избежать выплаты процентов, я всегда покупаю без использования рас-
четки. Я проработала в бизнесе десять лет, прежде чем стала рассматривать
возможность покупки оборудования в лизинг. Однажды мы нуждались в покупке
типового аппарата и испытывали затруднения со свободной наличностью.
Изучила соглашение о лизинге и в результате пришла к выводу о предпочти-
тельности прямой оплаты. С тех пор я всегда произвожу подобное сравнение.

Используйте статус малого бизнеса

Если вы относитесь к малому бизнесу, то можете использовать фразу: «Малый
бизнес. Осуществите платеж по возможности быстро» в верхней части ваших
чеков. Мы никогда не использовали такую технологию, но слышали, что она на-
ходит отклик в отзывчивых расчетных службах.

В случае задержки платежа действуйте незамедлительно

Даже если вы обозначили себя как малый бизнес на счете и выслали его своевре-
менно, возможна задержка платежа, которая может создать проблемы с пото-
ком наличности. Во-первых, определите, почему платеж задерживается. Это мо-
жет произойти по следующим причинам:

Клиент не получил счет.

Одна или несколько организационных причин вызывают задержку оплаты.

Клиент может сознательно задерживать оплату в целях управления своим
потоком наличности или по другим причинам.

Как поступать при задержке оплаты? Во-первых, позвоните в бухгалтерию
организации-плательщика, чтобы выяснить, получили ли они счет. Если органи-
зация относится к осуществляющим оплату через длительное время, вы можете
звонить спустя неделю после отправки счета, чтобы убедиться, что он нахо-
дится у них.

*В случае задержки платежа действуйте
незамедлительно.*

Затем позвоните клиенту, для которого вы выполняли работу, и спросите, удов-
летворен ли он сделанное вами. Предполагая, что ответом будет «да», скажите,

что причина, по которой вы спрашиваете это, — то, что платеж не произведен, и вы бы хотели убедиться, что это не связано с чем-то, за что вы несете ответственность. Это обычно имеет результатом то, что клиент предпринимает определенные действия, чтобы способствовать прохождению вашего платежа.

И последнее: выставьте новый счет с пометкой «повторно» с выделением суммы санкций за задержку платежа. Часто консультанты хотят предоставить клиенту второй шанс и не выставляют санкции. Вы можете так поступить, если причиной этому были какие-то необычные технические проблемы. Вы должны так поступить, если счет не дошел до плательщика. Однако если платеж задерживается более чем на неделю без достаточных причин, выставьте повторный счет с санкциями за просрочку платежа.

Какую сумму необходимо потребовать за просрочку платежа? От 1 до 2% в месяц. Последней записью в вашем счете может быть следующая: «При неосуществлении платежа в срок до 30 дней взимается пени в размере 1,5% в месяц». Некоторые консультанты используют 10- или 15-дневный срок оплаты. Если вы выбираете иной срок, чем 30 дней, это должно быть оговорено в соглашении или контракте с клиентом.

Не оплачивайте счета преждевременно

Встречались ли вам случаи получения счета на возобновление подписки на журнал за 4 месяца до ее окончания? Это общепринятая практика. Следите за датами выставления счетов профессиональными организациями, журналами, клубами и т. п., которые начинают высылать их за 3 или 4 месяца до окончания оплаченного вами периода. Вы можете отложить полученный счет для более поздней оплаты или даже вообще выбросить его! Моя профессиональная организация высылает мне счета четыре раза до того срока, когда они реально ожидают оплаты.

Ежемесячно сравнивайте свои фактические расходы с бюджетом

Для того чтобы быть постоянно в курсе ваших расходов и их соответствия запланированным суммам, используйте форму, подобную представленной во вспомогательном материале 6.1. В результате вы всегда будете знать, какие расходы были запланированы и какие фактически осуществлены в данном месяце, какие платежи произведены досрочно и какие — вне рамок бюджета. В первый год цифры в вашем бюджете могут быть весьма приблизительными, но такая работа будет инструментом вашего обучения. Величины, запланированные в бюджете на

следующий год, будут уже гораздо более точными, потому что будут основываться на фактических показателях работы первого года.

ОТСЛЕЖИВАНИЕ РАСХОДОВ

Куда делись все деньги? Если вы не хотите вести детальную книгу учета расходов, тогда найдите какой-то иной способ их отслеживания и контроля. Хотя вы являетесь консультантом, вы также и собственник бизнеса. Отслеживание и контроль всех расходов обязательны. Вы можете считать несущественной сумму в \$2, уплачиваемую за парковку автомобиля при посещении библиотеки один раз в неделю, и не заботиться об ее экономии. Действительно, \$2 — это небольшая сумма. Однако если вы посещаете библиотеку один или два раза в неделю для сбора информации, то сумма расходов на парковку легко увеличивается до \$150. Если доля уплачиваемых вами федеральных и местных налогов в совокупности составляет 40%, то вы теряете еще \$60!

Теперь подумайте о том, сколько других мелких расходов вы можете «забыть» учесть, таких как покупка книг и журналов, связанная с бизнесом; подарки клиентам; билеты на проезд; расходы на содержание офиса и проведение семинаров в выходные дни; электролампочки, моющие средства или бумага, которые вы принесли в офис из дома.

Что же делать? Для отслеживания расходов, сбора чеков и квитанций наши консультанты используют конверты. Конверт размером 9 × 12 дюймов содержит данные о консультанте, клиенте и список произведенных расходов с указанием дат. Мы купили несколько тысяч таких конвертов по весьма приемлемой цене. Они выполняют несколько функций: служат вместилищем для накапливаемых чеков и квитанций; обеспечивают реализацию методики отслеживания расходов, даже если мы работаем в одном и том же городе для нескольких клиентов; в них аккуратно сохраняется информация о расходах по проекту, которую в последующем при необходимости можно легко использовать для восстановления или проверки других записей.

В четвертой главе мы уже упоминали о том, что должно найти отражение в вашем месячном бюджете. Эти отдельные позиции бюджета являются вашими расходами. Вы захотите отслеживать их по двум причинам.

Во-первых, вы захотите изучить свои затраты. Записи о произведенных расходах обеспечат вас информацией о финансовом состоянии. Они подскажут, какие расходы вы сможете сократить при необходимости экономии средств, какие потоки наличности можно ожидать и где вы можете осуществить предоплату,

если у вас вырисовывается чересчур большая прибыль по итогам года. (Возможно, последнее высказывание удивит вас после обсуждения возможных проблем с потоком наличности. Но вы должны исходить из того, что будете работать столь успешно, что решите эти проблемы в течение ближайшего года или двух!)

Вторая причина необходимости отслеживать расходы состоит в том, что это даст вам возможность легко обработать записи с целью расчета причитающихся к уплате налогов. Вы захотите показать как можно больше допускаемых законодательством вычетов из дохода, чтобы уменьшить сумму уплачиваемых налогов. Недостаточный учет расходов будет способствовать облегчению вашего кошелька.

Для отслеживания ваших затрат будет полезной запись ежемесячно произведенных расходов по форме, представленной во вспомогательном материале 6.1. В ней учитываются следующие рассматриваемые ниже виды расходов, на которые могут быть потрачены ваши деньги.

Бухгалтерские, банковские и правовые услуги

Найти себе бухгалтера — это одна из ваших самых первых задач. Хороший бухгалтер сохранит для вас в пять раз больше денег, чем будет потрачено на оплату его услуг. Нет иного способа (если вы сами не консультант по бухгалтерскому учету) отследить все изменения финансового и налогового законодательства. Например, в этом году был введен в действие новый вид пенсионного плана. Мой бухгалтер дал мне знать об этом и помог принять решение о том, должна ли я поддерживать ранее существовавший пенсионный план для занятых у меня работников или переключиться на новый. Зарегистрировавшись в качестве предпринимателя, а не юридического лица, вы будете нести меньшие расходы на оплату правовых и банковских услуг.

Реклама и маркетинг

В начале своего бизнеса вы понесете расходы по печатанию материалов, содержащих информацию, которая могла бы дать людям знать о вас и ваших способностях. Я начинала с краткой, размещенной на одной странице, но выполненной на качественной бумаге информации о своем бизнесе. Я никогда не занималась рассылкой брошюр о компании, но это полезно делать на стартовом этапе бизнеса, а иногда можно и оставлять их при посещении потенциальных клиентов. Затраты по этой статье могут включать в себя расходы на подготовку и рассылку специальных аннотаций, книг или статей, купленных вами для передачи имеющимся или потенциальным клиентам, или другие понесенные вами расходы на маркетинг.

Содержание автомобиля

Разработайте хорошую систему учета затрат на содержание вашего автомобиля. Если вы используете машину и в личных, и в предпринимательских целях, вы должны будете вести учет ее пробега. Лучшим способом для этого является ведение журнала, в котором отмечаются дата, цель использования, показания спидометра на начало и конец поездки, общий пробег. Запомните, что вы не можете снимать с затрат расходы, связанные с проездом к офису и обратно. Также вы не можете учитывать проезд к клиенту, если это ваш первый визит к нему. Ваш бухгалтер поможет вам разобраться с нюансами учета затрат на содержание и использование автомобиля.

Размножение и печать документов

Если вы не купили собственный или не арендуете копировальный аппарат, наладьте хорошие взаимоотношения с сотрудниками местного копировального центра. Будут такие дни, когда вам необходимо будет срочно выполнить работу!

Благотворительность

Ваш бизнес может оказывать пожертвования в виде денежных средств или иного имущества в пользу местных благотворительных организаций. Мы, например, пожертвовали пишущую машинку местному отделению *Head Start*, а также старый компьютер с программным обеспечением Армии спасения. Они были в хорошем состоянии, но мы отказались от их дальнейшего использования.

Членские взносы и подписка

Расходы на оплату членских взносов за участие в профессиональных организациях и подписку на профессиональные издания также вычитаются из доходов при налогообложении.

Представительские расходы

Хотя в целях налогообложения вы можете вычесть только 50% расходов, потраченных на обед с клиентом, вы должны отслеживать эти затраты и сохранять счета и квитанции. Отслеживайте эти расходы в полном объеме. Ваш бухгалтер аккуратно произведет необходимые расчеты.

Покупка оборудования и мебели

Можно подумать, что это однократные покупки, однако модернизация компьютера или покупка нового стола может потребоваться гораздо скорее, чем вы предполагали. В зависимости от стоимости покупки или финансовой ситуации в конце

да бухгалтер может предложить вам распределить эти затраты на несколько лет во избежание уплаты больших сумм налогов.

Купля оборудования и мебели

Важательно произведите сопоставление преимуществ покупки и аренды имущества. Иногда это просто вопрос личных предпочтений, но в ряде случаев использование одного из этих вариантов может привести к экономии ваших денежных средств.

Страхование

Это широкая категория расходов, которые могут включать в себя страхование транспортных средств, строений, здоровья, устойчивости бизнеса и многое другое. В данном случае лучшим советчиком, что из этого провести как расходы бизнеса, а что — как личные расходы, будет ваш бухгалтер. Например, мы оплачиваем страхование здоровья своих сотрудников, но законодательство не позволяет нам учитывать страхование себя лично как расходы, связанные с ведением бизнеса. Хотя для моих работников не требуется заявлять о страховых премиях как о налогах, я делаю это как собственник бизнеса. Я предпочитаю декларировать их как личные расходы, чтобы избежать претензий к учету.

Плата кредита и процентов

Вы могли взять кредит для начала собственного бизнеса. Проценты по нему будут вычитаться из дохода при налогообложении. Хотя сумма основного долга не учитывается как расходы при расчете налогов, она все же будет воздействовать в том качестве на ваш поток наличности. В любом случае, даже если вы использовали свои собственные деньги для начала бизнеса, вы должны учитывать их.

Лицензии

Уточните, требуется ли получение каких-либо лицензий, для того чтобы начать бизнес в вашем городе.

Питание

Расходы на питание в вашем месте расположения также учитываются при определении налогооблагаемого дохода, если они связаны с ведением бизнеса. Сохраните также счета и квитанции на продукты при разъездах. Однако если затраты на питание относятся к категории представительских расходов, вы можете снять только 50% их стоимости. Ваш бухгалтер поможет вам в этом при расчете налогов.

Содержание офиса

Эта категория расходов включает в себя такие, как покупка бумаги, картриджей для принтера, ручек и карандашей, бумажных полотенец, средства для очистки стекол (для промывания стекла копировального аппарата), напольного покрытия, светильников и других вещей, необходимых для обеспечения работы офиса.

Пенсионный план

Наилучшие пенсионные планы существуют именно для малого бизнеса. Не откладывайте в долгий ящик их рассмотрение, даже если вы не предполагаете воспользоваться ими.

Почтовые расходы

В них, конечно, входит рассылка ваших предложений о сотрудничестве, маркетинговых материалов и другой корреспонденции посредством почтовой службы или с использованием частных курьеров.

Профессиональное развитие

Постоянно совершенствуйте знания и знакомьтесь с изменениями в вашей отрасли. Эта категория затрат включает в себя расходы на участие в конференциях, обучение или участие в профессиональных встречах на местном уровне.

Выплаты субподрядчикам

Эти расходы учитывают выплаты субподрядчикам, которых вы можете нанимать для оказания помощи в выполнении крупных проектов.

Арендная плата

Отслеживайте ваши расходы на арендную плату за использование офисных помещений.

Ремонт и содержание помещений и оборудования

Часто эти расходы включаются в арендную плату. Однако может возникнуть необходимость самостоятельного найма уборщиков помещений. Кроме того, если вы имеете в своей собственности компьютеры, копировальные и факсимильные аппараты и т. п., затраты на их обслуживание и ремонт также будут учитываться в данной категории.

Источники информации

Купайте новейшие издания в вашей области. Хорошая библиотека экономит это времени при разработке новых материалов и подготовке предложений.

Плата труда сотрудников

Платите себе и своим сотрудникам прежде осуществления всех других видов расходов. Вы уже слышали этот совет ранее. Относитесь в этом плане, как к себе, своему секретарю, помощнику и другим нанятым вами профессионалам.

Расходы на материалы для проведения семинаров

Иногда может потребоваться покупка видеокассет или каких-то других вспомогательных материалов для проведения занятий. Я, например, при проведении своих практических занятий использую цветные мелки, пластилин, глину, резинки и другие игровые материалы.

Налоги

В эту категорию затрат могут входить местные налоги на бизнес, налоги на личное имущество, налоги в пользу безработных, налоги на самозанятость и другие платежи в бюджет.

Телефон

Расходы включают в себя оплату телефонных переговоров, времени передачи коммьютерных сообщений, расходы на электронную почту.

Поездки

Расходы, связанные с поездками, включают в себя оплату услуг такси, авиабилетов, проживания в гостинице, парковки, чаевых и других расходов, понесенных в результате поездок за пределы своего города по делам бизнеса. Отчет о расходах, представленный во вспомогательном материале 6.2, поможет вам отследить расходы по данной статье, понесенные в течение месяца.

Коммунальные услуги

Расходы на электроэнергию, воду, тепло, кондиционирование воздуха могут быть включены в арендную плату. Если же вы работаете в собственном доме, то бухгалтер поможет вам определить, какую долю общих расходов на эти цели можно отнести на расходы, связанные с ведением бизнеса.

Группировка затрат по видам, подобная описанной выше, создает систему, позволяющую достаточно легко отслеживать расходы, управлять потоком наличности и прогнозировать доходы как на следующий месяц, так и на целый год.

ОДОТЧЕТНЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА НА МЕЛКИЕ РАСХОДЫ

Если вы не хотите оплачивать в течение месяца из своего кармана почтовые или другие мелкие расходы, а затем получать за них компенсацию, то можете создать фонд подотчетных денежных средств на мелкие расходы. Наличие на руках этих денег устраняет необходимость записи каждого мелкого расхода для последующей компенсации. Чтобы установить размер этого фонда, запишите и подсчитайте все мелкие расходы. Держите деньги в надежном месте, но отдельно от своих личных денег. Форма, представленная во вспомогательном материале 6.3, обеспечивает легкий способ отслеживания этих расходов.

ОЗНАЧЕНИЕ ЦЕНЫ НА СВОИ УСЛУГИ

Обычно консультанты ведут себя не слишком самоуверенно, назначая цену на свои услуги клиентам. Вероятно, поэтому существует так много шуток и анекдотов по поводу консультантов и оплаты их работы. Я вспоминаю, насколько трудно для меня было высказать величину оплаты за свои услуги, когда я впервые повысила ставку до \$1000. Запинаясь, я чуть слышно сказала: «Моя ставка оплаты — одна т-т-т-тысяча долларов в день». Пример, приведенный в третьей главе, показывает, что дневная ставка в \$1500 может позволить вам чувствовать себя намного более уверенно. Хотя важно, чтобы мы знали, что наша цена справедлива и обоснована, еще важнее, чтобы наши клиенты были удовлетворены тем, что они получают в обмен на свои инвестиции.

Если консультанты испытывают некоторые трудности при назначении цены на свои услуги, то еще более трудно обеспечить, чтобы наши клиенты знали, что мы делаем для них. Большая часть нашей работы неуловима, невидима, не обращает на себя внимания клиентов, но это не значит, что она не должна быть оценена. Держите клиентов в курсе вашей работы — не выпячивая ее и не хвастаясь ею, но информируя их о проделанной работе. Постарайтесь выполнить следующее.

Укажите в вашем счете все платежные реквизиты.

Укажите работы, которые вы будете выполнять без оплаты, и поставьте напротив них суммы \$0.00. Мы часто включаем в перечень услуг предоставле-

Вспомогательный материал 6.3

Учет мелких расходов

Дата	Где произведены расходы	На что потрачено	Вид расходов	Предварительные расходы	Сумма
				Итого	

ние книг без дополнительной платы за них или дополнительные неоплачиваемые встречи, проводимые вне согласованного графика.

Передайте свой счет лицу, с которым вы обсуждали условия работы.

Когда вы работаете в месте расположения клиента, оставьте время в конце дня для обсуждения с клиентом проведенной работы и ее результатов.

Если ваш визит не имел практического характера, передайте клиенту краткий отчет о состоянии вашей совместной работы.

Если ваш клиент что-то специально запрашивает, проследите лично за выполнением этого.

Информируйте клиента обо всем, что происходит «за сценой». Что клиент ожидает от вас услышать или увидеть?

Сделайте телефонный звонок клиенту во время длительного перерыва в работе, чтобы сохранить отношения и показать, что вы внимательно отслеживаете ситуацию.

Посылайте клиенту книги или статьи. Мы все читаем что-нибудь и можем позаботиться, чтобы и клиент ознакомился с тем, что, по нашему мнению, будет для него полезным.

Каждая из этих идей будет способствовать обеспечению информированности вашего клиента о работе, которую вы проделываете для его организации.

Счета

Как уже отмечалось ранее в данной главе, подготовка счетов должна быть одним из ваших приоритетов. Они должны передаваться клиенту сразу по окончании выполнения проекта. Если продолжительность проекта превышает 30 дней, выставляйте счета ежемесячно или каждые две недели, включая в них уже выполненную работу и понесенные вами расходы. Это наилучший вариант и для вас, и для вашего клиента. Вы в результате предотвращаете появление проблем с потоком наличности; вашему клиенту легче ежемесячно оплачивать счета на небольшие суммы, чем один счет на крупную сумму через 4 месяца. Вспомогательный материал 6.4 представляет простой способ отслеживания дат выставления ваших счетов клиенту, видов оплачиваемых услуг и дат получения платежей от клиента.

Обеспечивайте информированность вашего клиента о работе, которую вы проделываете для его организации.

Вспомогательный материал 6.4

Итоговая информация по счетам

Дата выполнения работы	Организация	Исполнитель работы	Номер счета	Сумма к оплате	Оплачено	Оплата работы исполнителя	Оплата стоимости материалов	Прочие расходы	Итого сумма оплаты
Итого									

Назначение цены на свои услуги



Ваш счет должен содержать всю информацию, необходимую клиенту для быстрого осуществления платежа. Включите в него следующее.

Наименование вашей компании, ее адрес и номер телефона (в течение периода становления бизнеса до фактического оформления счетов используйте свой фирменный бланк).

Систему нумерации, позволяющую отслеживать счета.

Дату оформления счета.

Адрес и наименование лица, которому выставляется счет.

Перечень оказанных услуг, их дат и часов работы, если это необходимо.

Имя лица, выполнившего работу.

Перечень понесенных расходов.

Итоговую сумму счета.

Условия осуществления платежа, такие как дата оплаты и последствия ее просрочки.

Ваш федеральный номер налогоплательщика или номер социального страхования.

Имя контактного лица, с которым можно обсудить вопросы по счету (желательно).

Приложите к счету копии квитанций и чеков, подтверждающих понесенные вами расходы, например за оплату проживания в гостинице, питание, услуги лифтового центра. Хотя ваш клиент может и не требовать эти документы, читаю, что их предоставление укрепляет доверие и является положительной активкой. Во вспомогательном материале 6.5 представлен простой, но достаточно полный вариант оформления счета.

исходы, осуществляемые за счет клиента

платы каких расходов можно ожидать за счет клиента? Почти всегда клиент змещает все транспортные расходы, понесенные вами, когда вы работаете вне ста своего расположения: авиабилеты, такси, пробег автомобиля до и из аэропта, парковка, проживание (по разумной цене), питание и чаевые. Если вы стигнете согласия по данному вопросу, то клиент может также покрыть стоимость используемых материалов, аудио- и видеоаппаратуры (например, аренды видеоаппаратуры), аренды помещения, питания участников. В зависимости



Вспомогательный материал 6.5

Счет

СЧЕТ

100-000111-2000

ПЛАТЕЛЬЩИК: Мисс Джоан Смит

Head Start Association

333 Ridge Road

Anywhere, NY 10000

Дата выписки счета: 24 января 2001 г.

За: Презентация «Применение системы
управления качеством», проведенная
для *Head Start Association*
15 ноября 2000 г.

Исполнитель — Элизабет Дрейк

Оплата работы исполнителя \$2000.00

РАСХОДЫ:	Пробег автомобиля до аэропорта:	
	80 миль × \$35 за милю	\$28.00
	Авиабилет	\$381.00
	Парковка около аэропорта	\$20.00
	Проживание	\$70.00
	Книги	\$0.00
	Итого расходов	\$499.00
	Сумма к оплате:	\$2499.00

Условия оплаты: оплата по получении счета

Получатель платежа: *Ebb Association*
Box 657
Portage, WI 53901

Федеральный № налогоплательщика 33-5333788

При оплате счета по истечении 15 дней начисляется пеня за просрочку платежа,
которая составляет 2% в месяц

отрасли, в которой вы оказываете услуги, и структуры вашей цены клиент может также компенсировать расходы на телефонные переговоры или пересылку факсимильных сообщений, отправку срочных почтовых отправлений, использование компьютерного времени или разработку программного обеспечения. Мы рассматриваем затраты на телефонные переговоры и пересылку факсимильных сообщений как издержки ведения бизнеса и учитываем их как часть наших накладных расходов.

Не рассчитывайте на то, что клиент возместит вам расходы на прачечную, уборку, спиртные напитки, президентский номер в отеле, развлечения или связанные с работой на него телефонные разговоры во время вашей поездки. Проезды и питание в пределах места вашего расположения не компенсируются. Почтовые расходы также обычно не возмещаются, если только вы не осуществите пересылку материалов в больших объемах, предусмотренную условиями контракта.

В любом случае все компенсируемые клиентом расходы должны быть четко оговорены при заключении контракта.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОСТУПЛЕНИЙ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Планирование поступлений денежных средств настолько же важно, как и отслеживание расходов. Мы планируем поступление денежных средств на каждый месяц года. Эта работа важна, потому что она обеспечивает возможность регулярного регулирования денежных потоков, которое позволяет оплачивать счета только один раз в течение каждого месяца. Вы можете рассматривать поступление денежных средств еженедельно, особенно если формирование потока наличности вызывает беспокойство. Форма, используемая для планирования поступлений денежных средств, представлена во вспомогательном материале б.б, она может быть трансформирована таким образом, чтобы вы могли контролировать приток денег как ежемесячно, так и в разрезе организаций.

РАБОТА С ПЛОХИМИ ДЕБИТОРАМИ

Плохая дебиторская задолженность возникает тогда, когда клиенты не платят за оказанные услуги. Такое в консалтинговой деятельности встречается нечасто, но может привести к разорению малого бизнеса. Хотя мы никогда не испытывали воздействия на бизнес плохой дебиторской задолженности, мы имеем формуляцию, что у некоторых фирм ее доля составляет от 5 до 30% от общей суммы задолженности.

Вспомогательный материал 6.6

Форма для планирования поступлений денежных средств

Организация и проект	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
Итого поступление денежных средств													



Если такая ситуация возникнет у вас, вы можете обратиться за помощью в специальную организацию, занимающуюся взысканием задолженности. Вы можете также выбрать вариант возбуждения дела против не оплачивающего задолженность дебитора в местном суде. Эти способы обычно помогают вернуть долг.

ДЕРЖИТЕ СВОИ ФИНАНСЫ ПОД ПОСТОЯННЫМ КОНТРОЛЕМ

Хотя вы работаете как консультант, никогда не следует забывать о том, что вы также и бизнесмен. Бизнес существует для того, чтобы генерировать прибыль. Цифры покажут, каков результат деятельности вашего бизнеса: прибыль он приносит или убытки. Вы должны организовать процесс контроля за финансами и затем постоянно отслеживать их движение и результаты функционирования бизнеса. Как хороший собственник бизнеса вы захотите знать, каково финансовое состояние вашего предприятия в любой конкретный момент. Это значит, что вы должны уметь читать цифры, сравнивать их и работать с ними. Читайте их и понимайте, что они означают. Увеличение? Уменьшение? Сравните их с предыдущим проектом, прошедшим месяцем, прошлым годом. Стало ли лучше? Хуже? И наконец, работайте с ними, стройте модели различного использования средств. Что будет, если инвестировать деньги в новый компьютер? Осуществить ли предоплату по счетам до конца года?

Никогда не забывайте о том, что вы бизнесмен.

На что особенно должно быть обращено ваше внимание при рассмотрении финансовых вопросов?

Расходы

Несомненно, вы должны сравнивать свои фактические расходы с бюджетом. Выше ли они или ниже? Оба варианта требуют изучения, почему так случилось. Если фактические расходы превышают запланированные, рассмотрите отчет более подробно. Что заставило вас превысить лимит? Может ли это повториться снова? Должны ли вы скорректировать свой бюджет на эту разницу? По какой причине фактические расходы были меньше запланированных? Это хорошо, так что не надо беспокоиться, не так ли? Нет! Если вы запланировали потратить деньги на что-то и не сделали этого, то необходимо еще посмотреть, хорошо ли это. Возможно, не было осуществлено какое-то маркетинговое мероприятие,

предусмотренное бюджетом. Это может оказать негативное воздействие на ваш доход спустя несколько месяцев.

Бизнес существует для того, чтобы генерировать прибыль.

Такая экономия может быть плохим делом. Однажды я нашла в своем бюджете лишние \$400. Сначала я обрадовалась, но затем это показалось мне странным. Когда же я наконец обнаружила, откуда взялась эта разница, то запаниковала. Оказывается, не была оплачена страховка от пожара на наше новое здание офиса! Запомните, что невыполнение бюджета по расходам — это так же плохо, как и перерасход денежных средств.

Ценность вашего времени

Соотнесите некоторые из ваших расходов с временем, затрачиваемым вами, чтобы убедиться, что их стоимость оправдана. Например, вы наняли двух помощников, чтобы они помогли вам оказать услуги клиенту, и теперь выплачиваете им деньги каждые две недели. Вы являетесь конечным получателем средств от клиента, но не можете оплатить услуги собственного бухгалтера. Так проверьте, что же вы оплачиваете, что входит в оплату услуг ваших помощников. А в нее входят: жалованье, налоги, оплата услуг работающих на них людей и другие составляющие. И они работают за приемлемую для них плату. Посмотрите, сколько времени вы работаете на клиента и получаете за это деньги, а сколько тратите на выполнение административной работы, за которую вам никто не платит. Лучший ли это вариант использования вашего времени? Может быть, его надо использовать на что-то другое?

Рост

Конечно, вы будете сравнивать свои доходы и расходы, но вы также должны рассматривать и общую тенденцию роста вашего бизнеса. Увеличивается ли количество проектов? Растет ли пропорционально этому увеличению ваш валовой доход? Расходы увеличиваются в той же, а может быть, большей или меньшей пропорции? Вы можете подумать, что рост желателен всегда. Однако это не так. Он является нежелательным, если достигается за счет сверхэксплуатации самого себя. Он является нежелательным, если вы решили не использовать наемных работников. Он является нежелательным, если проекты становятся менее прибыльными. И, определенно, он явно нежелателен, если вы работаете все больше и тяжелее, а отдыхаете все меньше и меньше.

Во вспомогательном материале 6.7 представлена форма, с помощью которой вы можете отслеживать затрачиваемое время и материалы по отдельным проектам. Вспомогательный материал 6.8 предлагает метод записи и сравнения доходности различных проектов. Это может помочь вам определить, какие проекты являются наиболее прибыльными, и расценить услуги по выполнению новых проектов.

В то же время рост может быть именно тем, чего вы добиваетесь и что планируете. Исходя из этого при работе в данном направлении необходимо обратить внимание на одну деталь. Быстрый рост может вызвать появление проблем с потоком наличности. Вы можете иметь потребность инвестировать в новые проекты больше, чем предусмотрено вашим бюджетом. Обратитесь к рассмотрению предложений по работе с потоком наличности, описанным ранее в данной главе, держите свои финансы под постоянным контролем.

ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ КАПИТАЛА

вы являетесь действующим бизнесменом. Это значит, что вы осуществляете инвестирование капитала и несете за него ответственность. Если оборудование находится в вашей собственности, составьте график его обслуживания и проведения поддерживающего ремонта. Регулярно очищайте телефоны, компьютеры, эспиривальные аппараты, принтеры и другое оборудование. Вы получите от этого пользу в виде долгой их работы. Оборудование будет служить дольше и реже выходить из строя именно тогда, когда вы особенно нуждаетесь в нем, чтобы поправить в последнюю минуту какую-то деталь программы!

Ваша библиотека — это также инвестированный капитал, который может легко ускользнуть за дверь при отсутствии присмотра и бдительности. Мы имеем достаточно полную библиотеку, которая легко может составить конкуренцию любой местной библиотеке в области переподготовки персонала, бизнеса, консалтинга, управления, качества и коммуникаций в коллективе. Многие из наших местных клиентов и других консультантов, так же как и наши сотрудники, пользуются фондами библиотеки. Хотя мы и позволяем им пользоваться этими ресурсами, но используемая нами библиотечная карточка позволяет делать это без опасения, что они не будут возвращены. Образец такой карточки представлен во вспомогательном материале 6.9.

Данная глава должна убедить вас в важности отслеживания своих доходов и расходов. Вы можете быть лучшим консультантом в мире, но если вы не делаете деньги, вы не удержитесь в бизнесе и мир никогда не узнает о возможностях вашего консалтинга!

Вспомогательный материал 6.7**Форма для планирования времени и расходов**

Дата	Участник команды	Выполняемая задача или используемые материалы	Часы работы или расходы	Оплата труда или стоимость

Вспомогательный материал 6.8**Форма для сравнения затратности и доходности проектов**

Наименование программы	Компания	Дата работы	Количество часов работы	Издержки	Оплата работы

ВЫСТРАИВАНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТОМ

*Держите свой уровень ответственности
на высоте большей, чем ожидают от вас.
Никогда не извиняйте сами себя.*

Генри Уорд Бичер

Вы начали свой бизнес для того, чтобы оказывать услуги клиентам. Обслуживайте же их хорошо! Это будет происходить тогда, когда вы все время осознанно будете выстраивать свои взаимоотношения с каждым из ваших клиентов.

Ваш первый контакт с клиентом имеет намного более важное значение, чем вы себе можете представить. Ваша способность чувствовать себя комфортно в общении с любым другим человеком, выражаться ясно и искренне является особенно важной для начала движения по правильному пути.

Успех вашего взаимодействия и результаты реализации проекта будут определяться вашими взаимоотношениями с клиентом и поддержкой, которую вы будете от него получать в течение длительного времени. Существует интересное явление: чем дольше вы работаете с клиентами, тем дольше они будут продолжать оставаться вашими клиентами. Имейте в виду, что это говорит не о результате ваших усилий по завоеванию доверия клиентов, а о том, что клиент при возникновении нового проекта думает в первую очередь о вас. Такое сегодня часто происходит из-за быстрых изменений в мире бизнеса.

*Вы начали свой бизнес для того, чтобы оказывать
услуги клиентам.*

В этих условиях вы становитесь слишком ценны, чтобы компания могла позволить себе потерять вас. Ваши знания организации, налаженные отношения с ключевыми менеджерами, опыт работы в условиях существующих в организации политических и операционных факторов воздействия не могут быть адекватно заменены ни за какую цену. По каким же причинам вы хотели бы продолжить ведение бизнеса с данной организацией?

1. Продолжение работы с данной организацией будет означать для вас отсутствие необходимости затрачивать время на маркетинг своих услуг. Клиент уже знает вас, — знает ваши способности и то, чем вы можете помочь. И вы, уже зная клиента, потратите гораздо меньше времени для начала реализации проекта после принятия решения о совместной работе.
2. Клиент будет часто обращаться к вам за помощью в различных ситуациях. Каждое из обращений будет связано с осуществляемыми проектами, и вы, таким образом, будете продолжать работать, получая соответствующую оплату. Вы часто будете перемещаться от отдела к отделу или от подразделения к подразделению.
3. Вы будете иметь преимущество перед конкурентами. Вы уже выстроили взаимоотношения с данным клиентом. Вы уже заслужили доверие, что значительно укрепляет ваши позиции.
4. Вы не потеряли клиентов в трудные для экономики времена. Фактически это говорит о том, что ваша поддержка помогла им пройти через эти трудности.
5. Вы разработали ценное маркетинговое средство. Ссылка на клиентов, с которыми вы работаете, — это наиболее мощный маркетинговый инструмент, который вы только можете иметь. Если ваши проекты реализуются успешно и вы имеете крепкие доброжелательные взаимоотношения с клиентами, они будут рекомендовать вас другим организациям. Наши клиенты продвигают нас на рынке. Это происходит потому, что мы относимся с максимально возможным вниманием как к качеству выполнения работы, так и к выстраиванию взаимоотношений с клиентами. Я совершенно уверена в том, что без тех усилий, которые мы вкладываем в выстраивание взаимоотношений с клиентами, такое было бы невозможно.

Так как же вам попасть в то место на рынке, в котором клиенты выберут именно вас? Во-первых, вы должны определиться с проектом; ваша первая встреча будет наиболее важной в этом плане. Во-вторых, вы должны выстроить взаимоотношения. Каждое взаимодействие, каждый продукт и каждый результат будут оказывать влияние на этот процесс. И наконец, вы должны поддерживать

взаимоотношения. Заканчивается проект, но не взаимоотношения. Ваши последующие действия будут их поддерживать.

Заканчивается проект, но не взаимоотношения.

ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА С КЛИЕНТОМ

Первая встреча с клиентом особенно важна для вас. Она задает тон дальнейшим взаимоотношениям, вот что важно для вас в этой встрече. Многие консультанты готовят для первоначального представления клиенту все, что только могут показать: и презентации Power Point, и проектные материалы в толстых красивых папках, и рекламные материалы. Если таков ваш стиль и он помогает вам в получении работы, так и продолжайте. Мы же стараемся составить заинтересованное обсуждение с клиентом — таков наш стиль. Это естественный подход, и он задает тон нашим дальнейшим взаимоотношениям. Как мы готовимся к нему? Недавно мы выдержали конкуренцию с тремя из первой десятки консалтинговых фирм Соединенных Штатов. Мы получили контракт. Будьте самими собой. Если вы получите проект, то в процессе работы будет трудно продолжать изображать то, что вы использовали при ее получении.

Основные навыки и умения, которые вам необходимы для первой встречи с клиентом.

- ♦ Изучайте клиента, чтобы определить, может ли стать короткий разговор первым шагом к дальнейшему сотрудничеству или же лучше с этим клиентом не связываться.
- ♦ Внимательно слушайте, чтобы правильно определить важнейшие позиции. Иногда клиенты не могут четко выразить, чего же они хотят. Попробуйте услышать невысказанное и интерпретировать значение или структуру того, что сказано в зависимости от контекста и ситуации. Помните, что каждое утверждение имеет как минимум два компонента: содержание и цель, для достижения которой оно высказано.
- ♦ Задавайте уместные и наводящие вопросы. Прежде чем прийти на встречу, подготовьте от 3 до 10 вопросов, основанных на доступной вам информации о существующей ситуации. Три хорошо продуманных вопроса обычно могут положить начало заинтересованному обсуждению. Скорее всего, вы не будете иметь достаточно времени, чтобы задать все 10 вопросов, к тому же, если их будет больше, вам будет трудно определиться с приоритетами и сфокусироваться на главном.

- ◆ Постарайтесь запомнить и использовать в коллективном разговоре имена других собеседников, проявлять интерес к их потребностям и поддерживать дискуссию. При подготовке к первой встрече попросите список присутствующих с указанием занимаемых ими должностей. Запомните их имена до встречи. После того как вы выступите, обратите внимание на карточки с именами участников, кто где сидит. Затем обращайтесь к ним по именам на протяжении всей встречи.
- ◆ Будьте уверены в себе, но не надменны. Вы будете демонстрировать уверенность в себе манерой держаться, ведения разговора и визуального контакта и всем своим поведением. Клиент захочет узнать о вашем прошлом опыте. Примеры ваших действий в подобных ситуациях должны быть естественной частью обсуждения. Будьте осторожны в разговоре, не переходя на бахвальство, не углубляясь в излишние подробности и не ведя себя так, как будто вы пересказываете заученную речь.
- ◆ Проектируйте свой профессиональный имидж. Первое впечатление имеет очень большое значение. Приветствие, внешний вид, неподдельный интерес к клиенту и организации, которую вы посещаете, помогут вам произвести положительное впечатление.

Большинство контрактов будет завоевывать ваша личность, а не опыт и умения. Это утверждение может обескуражить вас, но это правда. Конечно, вы должны иметь некоторые основные навыки, но это данность. На стадии переговоров с клиентом решающее значение будут иметь ваши ум, шарм, искренность, профессионализм и навыки межличностного общения.

Быстрым тестом успешности проведения переговоров может стать то, как много вы говорите. Если больше говорят клиенты, это является признаком того, что они чувствуют себя комфортно с вами и что вы задаете соответствующие теме вопросы. Если же вы больше говорите, чем слушаете клиента, то ваши шансы на получение контракта уменьшаются.

Большинство контрактов будет завоевывать ваша личность, а не опыт и умения.

ЧЕТЫРЕ ЭТАПА ВЫСТРАИВАНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ КОНСУЛЬТАНТА С КЛИЕНТОМ

Взаимоотношения, которые вы начали устанавливать в течение первой встречи с клиентом, являются основой для проведения в дальнейшем большой работы по

строению партнерства консультанта с клиентом, в котором обе стороны равновы, взаимозависимы и прилагают усилия для достижения одной общей цели.

Построение партнерских отношений с клиентом может быть уподоблено созданию команды или становлению дружбы. Давайте разобьем процесс построения партнерских отношений консультанта с клиентом на 4 стадии: 1) определение верного подхода; 2) лучшее узнавание друг друга; 3) эффективное взаимодействие и 4) завершение проекта.

Первый этап заключается в нахождении правильных подходов друг к другу и принятии решения о том, будете ли вы сотрудничать. Когда вы начали переговоры с кем-то, то должны принять решение, хотите ли продолжить ваши взаимоотношения. Даже если вы вместе с клиентом уже обсудили проект, окончательное решение о том, как поступать дальше, еще не принято. В моей практике этот этап может длиться от десяти минут до нескольких месяцев.

Действия на втором этапе сфокусированы на том, чтобы лучше узнать друг друга. Здесь уже достигнута договоренность о реализации проекта в дальнейшем. Взаимоотношения развиваются по нарастающей. Обе стороны изучают друг друга по всем позициям и определяются, что они могут получить друг от друга и как организовать совместную эффективную работу.

Третий этап охватывает период непосредственной реализации проекта. Работа в полном разгаре. Если вы и ваш клиент установили хорошие взаимоотношения, то и ваше партнерство также в расцвете.

На четвертом этапе выполнение проекта завершается, клиент перестает зависеть от вас. Вы должны обеспечить, чтобы организация клиента и без вашего действия продолжала оставаться успешной. В такой же степени важно, чтобы обеспечили сохранение ваших хороших взаимоотношений и после окончания проекта.

Первый этап: определение верного подхода

В течение данной стадии ваше внимание будет сосредоточено на двух основных моментах: получение информации и выявление ожиданий клиента. Оба приведут к принятию окончательного решения о том, будете ли вы участвовать в проекте.

Получение информации

Каждое время, проведенное с кем-то, вы должны поставить перед собой некоторые вопросы и постараться собрать информацию об этом лице. До встречи с клиен-

том вы можете получить качественную и достаточно обширную открытую информацию об организации и отрасли, в которой она функционирует. Как? Опросите людей. Посетите библиотеку. Полистайте отраслевые журналы. Найдите последний годовой отчет компании-клиента.

Если вы встречаетесь с кем-то, представляющим отрасль, новую для вас, ознакомьтесь предварительно с отраслевым сленгом. Для этого будет полезным прочитать несколько отраслевых изданий.

Для того чтобы получить необходимые данные, может потребоваться некоторое время. Ваш клиент может сразу не ответить на поставленные вами вопросы, но важно, чтобы вы выяснили так много, сколько возможно узнать сразу. Вы можете найти, что данный проект гораздо крупнее, чем вам хотелось бы получить.

Мы считаем полезным обсуждение выполнявшихся в прошлом проектов, для работы с которыми клиент привлекал консультантов. Ответы на такие простые вопросы, как: «Что получилось хорошо?» и «Что бы вы изменили?» — обеспечат вас информацией о том, чего ожидает клиент от вашей работы.

Ваш клиент также будет пытаться получить информацию о вас. Обеспечьте подготовку благожелательных отзывов о вас от кого-то и добейтесь, чтобы клиент позвонил именно этим лицам. Переговорите с вашими бывшими клиентами, чтобы они убедили потенциального клиента в ваших возможностях. И последнее: не забудьте обсудить стоимость ваших услуг и способ оплаты.

Выявление ожиданий клиента

Выяснение и подтверждение возможности выполнения того, что ожидает от вас клиент, служит твердой основой ваших дальнейших взаимоотношений. Данный процесс часто называют контрактингом (contracting).

Контрактинг — это процесс, с помощью которого вы и ваш клиент выясняете и согласовываете ваши нужды, пожелания и ожидания. Контрактинг является ключевым звеном первого этапа, потому что именно через него вы и ваш клиент начинаете выстраивать ваше партнерство, выясняя суть проекта, понимание и принятие принципов его реализации, подходов, объемов работы и ее стоимости.

Питер Блок в своем классическом бестселлере «Flawless Consulting» дал определение контрактингу как процессу достижения «не оставляющего сомнений соглашения между консультантом и клиентом о том, что они ожидают друг от друга и как они будут совместно работать». Ваше обсуждение в процессе контрактинга должно выявить данные и привести к соглашению по следующим основным позициям.

Ваша роль, роль клиента и их взаимосвязь.

Период выполнения проекта.

Ожидаемые результаты реализации проекта.

Поддержка, ресурсы и информация, которую вам необходимо получить от клиента.

Как этот проект вписывается в общую картину функционирования организации и видение ее развития в будущем.

В результате этого обсуждения вы должны выработать наилучшие идеи о возможностях клиента в поддержке усилий по реализации проекта; определить позиции, мнения по которым совпадают, и те, по которым имеются расхождения; яснить видение клиентом проекта; уточнить, какую поддержку сможет оказать организация данному проекту, а также ваши пожелания по его реализации.

Кроме того, вы должны получить определенность в вопросе, на кого вы будете работать в данной организации (главный клиент — primary client). Чаще всего о том человеке, который нанимает вас для реализации проекта, но в некоторых случаях для работы на определенную службу вас будет приглашать и обеспечить бюджет другой отдел (например, отдел по работе с персоналом).

Вы будете также иметь дело с вторичными клиентами (secondary clients) и другими заинтересованными лицами. Это люди, которые будут оказывать не прямое, а опосредованное воздействие на вашу работу.

Во вспомогательном материале 7.1 представлен перечень вопросов, которые вы можете задать сами себе. Он был подготовлен для того, чтобы вы могли использовать его для двух целей: до контрактинговой встречи — как напоминание о том, что вы должны узнать, и после встречи — для оценки себя во время ее проведения.

Установочные вопросы

Эти вопросы являются средством, с помощью которого клиент и консультант определяют, нашли ли они правильные подходы к решению задачи по реализации проекта. Как для вас, так и для вашего клиента полезным может оказаться выяснение следующих позиций.

Какова ваша миссия, цели и принципы деятельности?

Какие показатели являются наиболее важными для вашей организации?

Какие ресурсы доступны (время, люди, пространство)?

Вспомогательный материал 7.1

Контрольный лист контрактинговых вопросов

Оцените проведение контрактинговой встречи с вашим клиентом

Выполнил ли я следующее:	Да	Нет
Готовился к встрече перед ее проведением?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Определил главного клиента?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Определил вторичных клиентов и других заинтересованных лиц?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Определил объем работы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Выявил специфические потребности и ожидания клиента?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Определил позиции, мнения по которым совпадают, и те, по которым имеются расхождения?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Оценил отношение клиента и его возможности поддержать усилия по реализации проекта?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обсудил свою ставку оплаты и подходы к реализации проекта?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Представил четко свои потребности и ожидания?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Получил заверения по обязательствам клиента?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обеспечил рекомендации для себя?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ◆ Какие возможности работы имеются (действия консультанта, встречи, рабочие процессы)?
- ◆ Как и какого типа анализ ситуации мы будем проводить?
- ◆ Какие действия могут быть осуществлены для решения проблем во взаимоотношениях?
- ◆ Какие материалы должны быть подготовлены (авторские материалы, расписания и графики, отчеты)?

Для того чтобы больше узнать об организации, вы можете задать следующие дополнительные вопросы.

- ◆ Как вы себе представляете процесс моего вовлечения в деятельность организации?
- ◆ На что похожа работа здесь?
- ◆ Какие изменения произойдут в организации в результате реализации проекта?

Первый этап: лучше узнать друг друга

Когда вы наладите отношения с контактирующими с вами людьми, то будете тратить некоторое время, чтобы узнать их. Для этого вы можете выполнить определенные действия. На данном этапе консультантом обычно осуществляется сбор информации. Естественно, что, когда вы выстраиваете взаимоотношения с клиентом, вы изучаете все, что можете найти о нем. Вообще-то, это должно было быть выполнено уже в течение первого этапа, но теперь вы находитесь в месте расположения, обследуете его предприятия, присутствуете на совещаниях, интервьюируете служащих или обедаете в корпоративной столовой.

Как и в личных взаимоотношениях, чем больше вы знаете об организации, и лучше понимаете работающих в ней людей, ее проблемы и внутреннюю культуру. Опрашивая ключевых сотрудников организации, вы постоянно оказываете влияние на формирование ваших взаимоотношений. Вы получаете информацию об отношениях в организации, опыте ее сотрудников и корпоративном имидже.

На протяжении данного этапа вы имеете возможность осуществлять инвестиции во взаимоотношения, используя соответствующие навыки. Каждое взаимодействие — это возможность налаживать хорошие межличностные коммуникации, формировать команду и осуществлять высококачественную работу. Развитие этих взаимоотношений выгодно по двум причинам: вы получаете ожидаемое от клиента, а клиент имеет возможность оценить ваши профессиональные навыки.

На втором этапе осуществляется предварительное планирование реализации проекта. Вы обеспечиваете проведение анализа ситуации, выработку рекомендаций и планирование осуществления проекта. Вы, бесспорно, достигнете взаимного согласия по вопросам планирования проекта, если будете постоянно поддерживать информированность клиента о проводимой вами работе. Обеспечьте широкие возможности получения клиентом информации о действиях по подготовке к реализации проекта, представляйте отчеты о проделанной работе, снабжайте его другими данными о ходе событий. Поддержание в открытом состоянии линий связи с клиентом будет обеспечивать укрепление ваших взаимоотношений. Если вы затратите некоторое время на получение знаний об организации работающих в ней людях, вы тем самым начнете построение доверительных взаимоотношений с ними.

Второй этап: эффективное взаимодействие

Существует несколько книг о том, как управлять внешним консультантом. Однако велики шансы, что ваш клиент не читал этих трудов и ожидает от вас предложе-

ний и действий по управлению проектом и выстраиванию взаимоотношений. В течение этой фазы внедрения вы будете иметь возможность продолжить строительство взаимоотношений в зависимости от того, что за услуги вы предоставляете и как вы предоставляете их.

Какие услуги вы предлагаете

Все клиенты, с которыми я работала, полагали, что они особенные, а их бизнес уникален. Это естественно, так как заложено в человеческой природе. Хотя вы найдете много похожего у разных клиентов, вы все же должны отнестись серьезно к изучению ситуации, подойти к этому вопросу непредвзято. Выделите все имеющиеся в действительности особенности. Это поможет вам наиболее легким способом разработать и предложить решение, соответствующее конкретным нуждам данного клиента.

Вероятно, вам потребуется провести одно или два инструкторских занятия. Будьте правдивы и полезны. Выстраивание взаимоотношений не означает, что вы будете соглашаться со всем, что ваш клиент сделает или скажет. Фактически, когда люди достигают определенного уровня, они редко получают беспристрастную информацию изнутри организации. Сколько служащих допущены к передаче информации президенту компании?

Станьте активным участником команды клиента. Вы можете сделать больше как часть команды, чем работая отдельно от других. Вовлекайтесь в дела организации. Помните об эффекте «волшебной палочки». Некоторые клиенты могут верить, что вы достигли «высшего знания». Непрерывное генерирование идей достигается только в том случае, если вы и ваш клиент работаете совместно как партнеры.

Дела не всегда будут идти хорошо. Вы не всегда сможете осуществлять то, что задумали, и часто будет происходить не всегда желаемое и ожидаемое вами. В любом случае будьте честны, искренни и уверены, что трудности и проблемы имеют преходящий характер. Не бойтесь сказать: «Это не работает». Держите ответственное лицо в курсе событий. Ваши честность и искренность будут вызывать уважение к вам со стороны каждого.

Пока вы будете участвовать в самой активной фазе реализации проекта, может оказаться трудно сосредоточиться на том, что придет день, когда ваша помощь в этой работе уже не потребуются. Однако это идеальное время для того, чтобы определить, в каких навыках и умениях будет нуждаться ваш клиент, чтобы закрепить и развить успех. Клиент разнесет добрые вести о вас, если вы сумеете обеспечить это. Значит, вы должны привести его к этому через обуче-

е, тренировку и поддержку. Продолжайте создавать пути, приводящие к до-
 жению клиентом независимости.

Коммуникабельность, коммуникабельность и еще раз коммуникабельность!
 ообщайте всех заинтересованных в курсе событий. Однако вы просто физически
 сможете так много и часто контактировать с людьми. Это определено так!
 ищите различные способы информировать служащих компании о работе, та-
 * как памятные записки, сообщения по электронной почте, плакаты, встречи,
 презентации, занятия «Вопросы и ответы», пометки на отведенных для этого ме-
 х в платежных документах. Помогите вашему клиенту разработать план со-
 ществования коммуникаций.

вы оказываете свои услуги

и в любом бизнесе, при оказании услуг также важно качество вашего обслу-
 вания клиента. Выстраивайте ваши взаимоотношения с клиентом на основе
 спечения высшего качества оказания услуг. Как и в любом бизнесе, в консал-
 говой практике следует уделять особое внимание следующим восьми обще-
 изанным элементам системы обслуживания потребителя.

Время. Сколько времени вы затрачиваете на проект? Так мало, что клиенты
 удивляются, за что же они платят вам; так много, что клиенты удивляются,
 что вы еще здесь! Кроме всего прочего, обязательно планируйте время на вы-
 страивание взаимоотношений с клиентом. Это ключевой элемент, обеспечи-
 вающий высококачественное обслуживание.

Своевременность. Выполняете ли вы в срок то, что обещаете? Быстро ли вы
 терезваниваете в ответ на обращенный к вам по телефону запрос?

Исполнительность. Всегда ли вы выполняете то, что обещали? Всегда ли вы
 зыполняете то, что должны были сделать? Точно всегда?

Вежливость. Общаетесь ли вы с сотрудниками фирмы-клиента почтительно,
 вежливо и бодро? Приветствуете ли вы рядового сотрудника фирмы так же,
 как и представителя ее высшего руководства?

Последовательность. Обеспечиваете ли вы высокое качество обслуживания
 для всех клиентов и для каждой службы или сотрудника в какой-то органи-
 зации?

Удобство взаимодействия. Легко ли связаться с вами? Способны ли вы поте-
 рять десятицентовик ради встречи с клиентом по особой необходимости?

Аккуратность. Правильные ли подходы используются вами при оказании
 услуг, особенно в первое время? Является ли вашей целью «консалтинг без

изъяна»? Так же точны и аккуратны результаты вашей работы, как это было согласовано при ее начале?

8. *Скорость реакции и ответственность.* Быстро ли вы реагируете, если что-то вдруг начинает идти не так, как надо? Какова ваша ответственность при возникновении проблем?

Четвертый этап: завершение проекта

На последних стадиях проекта, когда вы осуществляете вместе с клиентом выполнение финальных задач, вы можете не чувствовать того энтузиазма, с которым вы начинали выполнение проекта. Это естественно и похоже иногда на усталость после праздников. Некоторые консультанты пытаются избежать появления таких неприятных ощущений, концентрируясь на работе со следующими клиентами. Это уводит в сторону от правильного пути, потому что несправедливо по отношению к клиенту. Необходимо полностью завершить проект. Поддерживайте ваши стандарты качества.

Вы уже выполнили работу. И хотя вы должны были обеспечить независимость клиента от вас посредством реализации проекта, все же необходимо некоторое время для адаптации клиента, наработки им инструментария и навыков самостоятельной работы по заданному вами направлению. Вы можете захотеть обеспечить, чтобы ваши преподаватели сертифицировали имеющиеся в организации аудитории, чтобы супервайзеры чувствовали себя комфортно при использовании нового программного обеспечения, чтобы менеджеры проектов знали, где получить дополнительную информацию и поддержку, или чтобы сотрудники обучающего центра компании знали, как использовать ресурсы, разработанные вами для них.

Вы захотите, чтобы клиент знал, что он может контактировать с вами для решения вопросов, возникающих после завершения проекта. Мы говорим нашим клиентам, чтобы они не теряли связи с нами. Это означает, что их первоначальная плата за оказание нами консалтинговых услуг гарантирует им возможность звонить нам в любое время с любым вопросом, когда они нуждаются в новых идеях, когда требуется совет или они просто нуждаются в том, чтобы рассказать кому-то о своих проблемах.

Существует четкая граница между действиями по установлению зависимости клиента от себя и оказанием помощи, когда она действительно ему необходима. После того как вы отработали с клиентом в течение некоторого времени и узнали его достаточно хорошо, вам легко будет предложить ему какие-то идеи и оказать поддержку.

На данном этапе вы захотите обсудить вопрос о поддержании взаимоотношений и связей. Определите, кто будет контактным лицом для поддержания связи и определения возможностей сотрудничества в будущем. Пусть ваш клиент знает, что вы будете поддерживать контакт, посылая статьи, книги или какие-то письма, периодически созваниваясь с ним. Будьте в курсе нужд и потребностей клиента.

Отпразднуйте успешное завершение проекта вместе с клиентом. Отметить успех — это лучший способ завершить проект. Вы можете пригласить клиента ленч или вручить небольшой подарок на память о вашем партнерстве.

Когда вы вернетесь в свой офис, не забудьте послать благодарственное письмо клиенту за совместный бизнес и предоставленную им возможность оказать услуги.

Во вспомогательных материалах 7.2 и 7.3 представлены два контрольных листа партнерских взаимоотношений: один — для вас, а другой — для вашего клиента. Они могут послужить в качестве напоминания о том, что вы можете делать на каждом этапе выстраивания ваших взаимоотношений или как начать обсуждения между вами и клиентом на ранней стадии вашего взаимодействия.

Вспомогательный материал 7.2

Контрольный лист развития партнерских взаимоотношений для консультанта

Первый этап: определение верного подхода

- Получение качественной и достаточно обширной открытой информации об организации и отрасли, в которой она функционирует.
- Ознакомление с отраслевым сленгом.
- Определение объема работы.
- Запросы, требования и ожидания клиента по поводу работы и ее исполнителя.
- Оценка своей способности осуществить реализацию проекта.
- Определение позиций, мнения по которым совпадают, и тех, по которым имеются расхождения.
- Выяснение видения клиентом проекта.
- Определение ставок оплаты за оказание услуг и прогнозирование поступления средств.
- Определение необходимой организационной поддержки.
- Рассмотрение выявленных отрицательных моментов и объема консультационной работы.



Второй этап: лучшее узнавание друг друга

- Изучение всей доступной информации о клиенте.
- Вхождение в организацию для выяснения ее корпоративной культуры.
- Опрос ключевых сотрудников.
- Исследование основной информации об отношениях, психологическом климате в коллективе, навыках и умениях персонала.
- Моделирование благожелательных отношений при каждой удобной возможности.
- Разработка предварительного плана реализации проекта.
- Достижение взаимного согласия по данному плану работы.
- Планирование действий по подготовке и реализации проекта, представление отчетов о проделанной работе, обеспечение клиента другими данными о ходе событий, поддержание постоянной связи с ним.

Третий этап: эффективное взаимодействие

- Непредвзятое отношение к изучению ситуации.
- Предложение решений, соответствующих конкретным нуждам данного клиента.
- Проведение одного или двух инструкторских занятий.
- Работа в качестве активного участника команды клиента.
- Определение того, что необходимо сделать, чтобы в будущем клиент стал самодостаточным.
- Использование эффекта «волшебной палочки».
- Честность, искренность и уверенность в том, что трудности и проблемы имеют преходящий характер.
- Постоянный поиск способов, приводящих к достижению клиентом независимости от вашего участия в его деятельности.
- Коммуникабельность, коммуникабельность и еще раз коммуникабельность!

Четвертый этап: завершение проекта

- Достижение клиентом реальной самодостаточности.
- Разработка системы поддержания взаимоотношений и связей.
- Определение контактного лица для поддержания связи или определения возможностей сотрудничества в будущем.
- Поддержание связей посредством пересылки статей, книг или каких-то записок, периодических контактов.
- Празднование успешного завершения проекта вместе с клиентом.



Вспомогательный материал 7.3

Контрольный лист развития партнерских взаимоотношений для клиента

Первый этап: определение верного подхода

- Встреча с ведущими консультантами.
- Запрос предложения о сотрудничестве для выяснения понимания консультантом ситуации.
- Изучение консалтинговой компании.
- Контакт с ее рекомендателями и бывшими клиентами.
- Получение следующей информации о консалтинговой компании: время работы на рынке, что стоит за консультантами, виды оказываемых клиентам услуг, повторяемость отношений с клиентами, репутация.
- Изучение консультанта в действии, если это возможно.
- Изучение опыта работы консультанта в вашей отрасли.
- Определение позиций, мнения по которым совпадают, и тех, по которым имеются расхождения.
- Выявление возможностей консультанта по удовлетворению ваших потребностей.
- Определение гибкости консультанта и его способностей к адаптации.
- Выяснение специфических ожиданий и лица, которое может их выполнить.
- Определение желаемого периода работы.
- Обсуждение ограничений (деньги, время).
- Обсуждение известных или предполагаемых препятствий на пути реализации проекта.
- Осмысление ситуации с точки зрения долговременных взаимоотношений: действительно ли сотрудничество необходимо и полезно или это чей-то личный порыв?

Второй этап: лучшее узнавание друг друга

- Определение контактного лица.
- Включение консультанта в свою команду.
- Предложение консультанту помочь выявить проблему и пути ее преодоления.
- Включение консультанта в телефонный справочник, списки приглашаемых на совещания и другие рабочие мероприятия.
- Включение консультанта в список входящей корреспонденции для изучения поступающей от него информации.

- Включение консультанта в перечень сотрудников для рассылки необходимой информации.
- Обеспечение поддержания обратной связи с сотрудником, инициировавшим реализацию проекта.
- Обсуждение факторов риска.

Третий этап: эффективное взаимодействие

- Установление регулярной обратной связи с участниками занятий.
- Создание и обеспечение функционирования системы наблюдения за ходом реализации проекта.
- Честность и искренность в предоставляемой консультанту информации и описании проблемных ситуаций.
- Коммуникабельность, коммуникабельность и еще раз коммуникабельность!

Четвертый этап: завершение проекта

- Достижение реальной самодостаточности.
- Обеспечение работы системы поддержания взаимоотношений и связей.
- Обеспечение осознания менеджментом необходимости дальнейшей работы в данном направлении.
- Осуществление новых успешных действий.
- Сохранение консультанта в списке рассылки.
- Запрашивание у консультанта совета при возникновении проблем.
- Празднование успешного завершения проекта.

КАК ПОСТОЯННО УЛУЧШАТЬ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТОМ

Продажа ваших услуг — это не всегда то, что вы можете просто взять и осуществить по своей воле; иногда это происходит само, пока вы заняты обслуживанием других потребителей. Наличие хороших взаимоотношений с вашим клиентом делает более легким осуществление вашей следующей продажи благодаря его рекомендациям. Выполняйте свою работу по реализации проекта хорошо и выстраивайте такие взаимоотношения с клиентом, которыми он будет хвалиться перед другими.

Продажа ваших услуг — это не всегда то, что вы можете просто взять и осуществить по своей воле; иногда это происходит само, пока вы заняты обслуживанием других потребителей.

Что же вы можете сделать, чтобы клиент распространял о вас благожелательную информацию? Представленные ниже идеи помогут вам в определении этого. После их рассмотрения придумайте еще не менее двадцати идей, подходящих именно для вас.

- ◆ Делайте больше, чем обещаете.
- ◆ Создавайте возможности для встречи как можно с большим количеством служащих клиента.
- ◆ Запрашивайте копии новостных сообщений организации и ее телефонный справочник.
- ◆ Изучайте тех сотрудников клиента, с кем вы наиболее часто контактируете.
- ◆ Поддерживайте информированность сотрудников клиента о состоянии дел; доводите до них информацию об этом при каждой подходящей возможности.
- ◆ Сохраняйте конфиденциальность информации как о компании, так и о ее сотрудниках.
- ◆ Приходите раньше и задерживайтесь дольше.
- ◆ Подстраивайте свой стиль работы под принятый в организации.
- ◆ Будьте пунктуальны при встречах.
- ◆ Найдите способы укрепления взаимного доверия.
- ◆ Если вы не можете прибыть на встречу вовремя, информируйте об этом клиента сразу, как сможете, и объясните ему причину.
- ◆ Следуйте тенью за клиентом, когда это надо.
- ◆ Добейтесь, чтобы клиент чувствовал себя вашим единственным клиентом.
- ◆ Посылайте статьи и делитесь книгами, чтобы быть полезным клиенту.
- ◆ Будьте жесткими при решении проблемы, но поддерживайте людей.
- ◆ Открыто предлагайте информацию о себе.
- ◆ Обсуждайте и не связанные с бизнесом темы в совместных беседах на досуге.
- ◆ Заводите общих знакомых.
- ◆ Приглашайте посетить вас как в месте своего постоянного расположения, так и там, где вы остановились при выезде к клиенту.
- ◆ Делитесь опытом своей работы.

- ♦ Пишите благодарственные письма и памятки о том, как что-то должно выполняться.
- ♦ Созванивайтесь с клиентом, бывая в месте его расположения.
- ♦ Будьте доступны для связи, находясь вне офиса.
- ♦ С особой тщательностью относитесь к подготовке ответов на специальные запросы клиента.
- ♦ Обеспечивайте легкое питание при проведении специальных встреч, если это не входит в бюджет клиента.
- ♦ Предлагайте и обеспечивайте клиента ресурсами.
- ♦ Обеспечивайте поддержку усилий по разработке подходов к определению будущих потребностей и возможностей их реализации.
- ♦ Посылайте сюрпризы, такие как головоломки, постеры, карикатуры или специальные переводные картинки.
- ♦ Будьте готовы оказать помощь клиенту, находящемуся в состоянии стресса.
- ♦ Поддерживайте своего клиента. Находите положительные моменты в сложившейся ситуации, которые он сам может не заметить.
- ♦ Избегайте вмешательства во внутреннюю политику организации.
- ♦ Обсуждайте достигнутые организацией успехи, но не забудьте выяснить, что, по вашему мнению, могло бы быть сделано лучше.
- ♦ Обсуждайте небольшие проблемы до того, как они перерастут в крупные.
- ♦ Будьте готовы столкнуться с незапланированными задержками — и бодритесь.
- ♦ Не стесняйтесь обсуждать задержки, возникающие по вине клиента и могущие не позволить выдержать вам согласованный график работы; решайте эти проблемы совместно с клиентом.
- ♦ Планируйте деятельность и работайте как партнеры.
- ♦ Предоставьте клиенту уверенность в успехе.
- ♦ Посещайте общественные мероприятия, проводимые организацией.
- ♦ Ведите обучение с учетом индивидуальных особенностей клиента.
- ♦ Обучайте на примерах.
- ♦ Поддерживайте обратную связь.

Приносите свои извинения, когда это необходимо.

Улыбайтесь.

Решения

При выстраивании устойчивых взаимоотношений с клиентом могут возникнуть некоторые особые ситуации, требующие от вас принятия соответствующих решений. Первая трудная ситуация: вы стали слишком дружны с клиентом. Это мешает вам проявлять объективность. Если такое происходит, этичнее всего будет разорвать ваши профессиональные взаимоотношения. Это совершенно очевидный недостаток выстраивания крепких взаимоотношений консультанта с клиентом, и такое случалось со мной несколько раз. Каждый раз я принимала ответственное решение, основываясь на том, что долгая дружба ценнее, чем часть бизнеса, которую я потеряю.

В этом случае может быть принято и другое, более позитивное решение. Вы можете предложить эту работу кому-то другому. Если вы хорошо выполняете свою работу, такое решение может быть принято. Клиент уважал ваш профессионализм, восхищался вашими результатами и получал удовольствие от совместной работы с вами. Но следующий заказ был предложен другому. Это та действительность, которая сопутствует деятельности консультанта. Хотите ли вы переключиться на сложившейся ситуации или же продолжить свою деятельность как консультант? Выбор за вами.

Межличностные коммуникации

Даже если вы наняты, чтобы только давать советы, развивайте свои коммуникационные навыки, необходимые как для выполнения проекта, так и для выстраивания взаимоотношений с клиентом. Изучайте и используйте методики подготовки вопросов, чтобы задавать нужные вопросы в нужное время. Никто не родился сразу с такими умениями! Изучайте и используйте методику пересказа и выделения главного из сказанного, составления резюме.

Вспомните о важнейшем значении невербального общения в процессе межличностных коммуникаций. Вы можете захотеть периодически встречаться с кем-то, кто мог бы раскрыть вам сущность невербальных сообщений, посылаемых вам.

ТО ЛЮДИ

Возможно, наиболее важным аспектом в выстраивании доброжелательных взаимоотношений консультанта с клиентом является необходимость помнить то, что

все вокруг — люди. Вы ведь не можете в действительности налаживать отношения с организацией, юридическим лицом. Вы налаживаете отношения с людьми, работающими в данной организации.

Вы можете работать над проектом для компании *ABC Inc.*, но вы работаете с людьми, такими как Джек или Илона. Компания *ABC Inc.* может выплачивать вам деньги за оказание услуг, но определять, заработали ли вы что-то, сотрудничая на нее, будет президент Фрэнсис и бухгалтер Ли. Вы можете получить рекомендацию от компании *ABC Inc.*, но писать ее будет Хосе.

Выстраивайте взаимоотношения с каждым, с кем работаете в данной организации. Они все важны для компании. Выстраивание отношений со всеми служащими равноценно по важности выстраиванию взаимоотношений с ее президентом. Раболепие перед президентом будет замечено всеми служащими и им самим. Не делайте этого.

Для меня выстраивание взаимоотношений с клиентом равнозначно по важности выполнению проекта и получению ожидаемых клиентом результатов. Это часть моей философии ведения бизнеса. Если выстраивание взаимоотношений не является частью вашей философии бизнеса, вы можете вернуться к началу данной главы. Пересмотрите ценность выстраивания взаимоотношений с клиентом для вашего бизнеса.

КАК ПОДДЕРЖИВАТЬ ОТНОШЕНИЯ ПОСЛЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Было бы глупо игнорировать наличие взаимоотношений, на выстраивание которых вы затратили месяцы работы. Многие из идей, предложенных в данной главе, могут быть использованы для поддержания взаимоотношений после окончания реализации проекта. Продолжайте поддерживать связь с вашими клиентами. Вы найдете способы поддержания отношений. Некоторыми из них я могла бы поделиться с вами.

- ♦ Я делаю копии статей, которые считаю полезными для клиентов, и рассылаю их им на постоянной основе.
- ♦ Я поддерживаю с ними контакты. Продолжаю посылать им сообщения и карточки. Обычно я получаю достаточно четкое и подробное представление о предпочтениях или неприятии ими чего-то, хобби и интересах клиента. Я могу отыскать и прочитать соответствующий материал о любом из них. Я нахожу поводы позвонить им.

Если я собираюсь быть в месте расположения клиента, я позволю ему и запланирую совместный завтрак, ленч, обед или просто визит вежливости. Я захожу к клиентам в то время, когда могу, во время поездки в место расположения клиентов.

Я поощряю своих клиентов звонить мне в любое время. Я рада помочь им отыскать какие-то источники информации или материалы. Я рада помочь им получить хотя бы немного информации или найти того, кто мог бы помочь им. Они звонят, чтобы спросить меня, знаю ли что-то я о имеющихся где-либо вакансиях для работы или о людях, ищущих работу, которая есть у них. Они звонят, чтобы получить рекомендации относительно книг или участия в конференциях. Это является признаком доброжелательных партнерских отношений, к достижению которых мы стремимся на протяжении всей своей деятельности.

Я регулярно способствую продвижению своих клиентов на рынке. Я нахожу для них новых потребителей. Я рекомендую их, т. е. фактически продаю их продукт. Например, одним из моих клиентов является *Land O'Lakes*. Если ресторан использует масло, произведенное *Land O'Lakes*, я никогда не упущу возможности сделать им комплимент за использование лучшего масла в мире.

Так же и я звоню своим клиентам, когда нуждаюсь в их помощи. Я звоню им, если знаю для них подходящую работу. Я могу позвонить клиентам, чтобы предложить использовать кого-то для предоставления необходимых им услуг или использовать их имя в качестве рекомендации. Всегда спрашивайте согласие, прежде чем использовать имя клиента в качестве рекомендации для получения другого проекта. Даже это будет способствовать поддержанию ваших взаимоотношений.

Поддерживание взаимоотношений может осуществиться только в том случае, если вы примете решение об этом. Мы получаем достаточно много повторной работы у своих прежних клиентов. Я убеждена, что это происходит в первую очередь благодаря высокому качеству ориентированного на результат консалтинга. Однако я полагаю, что доброжелательные взаимоотношения помогают чаще вспомнить нас, когда мы предлагаем новый проект.

У нас есть и другие клиенты, с которыми нам просто приятно поддерживать отношения. Имеется весьма незначительный шанс, что мы получим у них новую работу. Но это не самая главная причина, по которой мы поддерживаем взаимоотношения с прежними клиентами. Мы делаем это потому, что нам нравится так ступать.

ЧТО БОЛЬШЕ ВСЕГО ЦЕНИТ КЛИЕНТ

Доброжелательные отношения клиента с консультантом дают гораздо больше преимуществ для клиента, чем он ожидает. Подумайте о том, как вы радуетесь, когда получаете больше, чем ожидали: свежие цветы в гостиничном номере, комплимент за завтраком в буфете, бесплатную шоколадку к вашей покупке или бесплатную жидкость для мытья автомобиля при его заправке. Ваше внимание к формированию взаимоотношений с клиентом делает более легким воспоминание о преимуществах и положительных моментах при выполнении проекта, чем о тех затратах, которые понес при этом клиент, они кажутся менее значительными.

Выстраивание взаимоотношений консультанта с клиентом — это процесс, который забирает время и энергию. Выстраивание взаимоотношений равноценно по своей значимости самому выполнению проекта. Осуществляйте этот процесс аккуратно. Внимание, искреннее внимание к клиенту — это мощная сила, способствующая развитию консалтингового бизнеса.

РОСТ БИЗНЕСА

Цель — это мечта с почвой под ногами.
Неизвестный

Все собственники бизнеса рано или поздно начинают задаваться вопросом о его росте. Давайте же рассмотрим несколько из многих возможностей роста бизнеса

Возможно, первым вопросом станет такой: «А что же означает рост бизнеса?» Мы можем исходить из того, что он предполагает по меньшей мере увеличение доходов. Но означает ли рост бизнеса увеличение количества служащих в вашей организации? В каком соотношении? Хотите ли вы иметь кого-то, кто бы усваивал ваши навыки и умения и пользовался ими? Обсуждал бы их? Хотите ли вы иметь персонал?

Существуют ли способы роста доходов без увеличения количества работающих? Как это связано с пиками и спадами в вашем деловом цикле? Имеете ли вы продукты, которые можете предложить на рынок? Можете ли вы предложить какие-то другие услуги? Например, если вы специалист по обучению, то можете ли вы быть организатором и ведущим конференций? Или, возможно, с течением времени вы можете просто увеличивать плату за свои услуги?

Об этом шаге надо хорошо подумать. После таких изменений в бизнесе он станет непохож на прежний. Вы имеете возможность рассмотреть несколько различных вариантов и комбинаций этих вариантов. Например, когда я принимала решение о том, что хочу иметь партнера в своем бизнесе, мы сели и изучили следующий перечень возможностей изменения организации бизнеса.

- ◆ Я собственник, вы будете наемным работником.
- ◆ Вы собственник (купите мой бизнес), я наемный работник.

- ◆ Равное партнерство (полное товарищество).
- ◆ Неравное партнерство (командитное товарищество).
- ◆ Я собственник первичного бизнеса, вы несете субсидиарную (дополнительную) ответственность
- ◆ Мы оба собственники первичного бизнеса (равные или неравные партнеры), я несу дополнительную ответственность.
- ◆ Мы заключаем франчайзинговое соглашение.
- ◆ Вы начинаете свой собственный бизнес, и мы работаем совместно.

Мы рассматривали данный вопрос творчески и пытались рассмотреть все возможности. И вы должны поступить так же. Думайте долго и хорошо; поставьте этот вопрос на первое место в своих мыслях, обсудите его с теми людьми, с которыми вы ведете дела и которым доверяете, думайте прежде, чем начнете движение в каком-то определенном направлении. Если решение о росте у вас уже созрело, то в данной главе представлено несколько вариантов, по которым можно двигаться.

УВЕЛИЧЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА РАБОТНИКОВ

Поскольку увеличение количества работников — это, как правило, первая мысль, которая приходит на ум при рассмотрении вариантов обеспечения роста бизнеса, начнем с нее.

Будете ли вы нанимать персонал?

Бетти была первым человеком, которого я наняла на работу. Я предложила ей частичную занятость, чтобы она была в офисе, когда я не могла там присутствовать и отвечать на звонки. Это было время, когда только появились автоответчики и голосовая почта. Автоответчик полностью выдавал вас, он свидетельствовал о том, что вы — новичок в бизнесе и, возможно, работаете в данное время на кухне. В начале 1980-х гг., работая дома, вы не могли рассчитывать на уважение к себе как к профессионалу.

После того как я наняла Бетти, дела начали нарастать как снежный ком. Я наняла Бетти для того, чтобы она отвечала по телефону. Я знала, что она будет вежлива с клиентами. Кроме того что она была вежливой, Бетти также любила компьютерную технику. Она немедленно начала работать с некоторыми моими текстовыми документами, используя соответствующее программное обеспечение. Это освободило меня от некоторой административной работы и увеличило

количество оплачиваемых дней. Я смогла взять больше клиентов с более сложными запросами. Поэтому у нас возникла потребность в лучшем компьютере и копировальном аппарате.

Чтобы заплатить за новое оборудование, я стала братья за более крупные проекты. В связи с тем, что я не могла обеспечить высшее качество услуг, работая только сама, я начала нанимать других консультантов. Бетти не могла уже одна справляться с запросами возросшего количества клиентов, поэтому мы наняли дополнительный административный персонал. Конечно, это означало, что у нас появилась потребность в большем количестве компьютеров и в большем офисном помещении. Чтобы заплатить за дополнительное оборудование и... Дальше все ясно, вы получили идею.

Начав нанимать персонал, вы должны определить, насколько большого роста вы желаете, и иметь четкий план того, как вы будете обеспечивать этот рост. Я читала, что консалтинговые фирмы должны иметь 7 или 8 сотрудников, только тогда они смогут получать действительно стабильную прибыль, обеспечивать некоторую гибкость как независимые консультанты и заслуживать поддержки и инвестиций. У меня нет данных, позволяющих подтвердить этот закон убывающей отдачи, но я могу сказать, что прошла через это и согласна с таким утверждением.

Преимущества

Важнейшим преимуществом найма сотрудников является то, что они будут частью вашей организации. Клиенты будут видеть, что ваш бизнес растет. Некоторые клиенты будут интересоваться количеством имеющихся у вас сотрудников. Я регулярно отвечаю на такой вопрос: «Сколько сотрудников у вас работает?» Я хотела бы отметить, что уровень интереса клиента к вам находится в прямо пропорциональной зависимости от количества занятых у вас людей.

Большее количество сотрудников позволяет вам получать лучшие, более крупные и сложные проекты, а управлять несколькими крупными проектами обычно легче, чем множеством мелких.

К тому времени, как сотрудники станут восприниматься в качестве неотъемлемой части вашей организации, вы получите более полное представление об их талантах и недостатках. Это значит, что вы будете способны осуществлять более правильную привязку их к конкретному проекту, клиенту или отрасли.

Недостатки

Важнейшим недостатком найма сотрудников является появление платежных обязательств перед ними. Когда наша компания была на пике, я думала о том, как много людей, семей, надежд и нервов зависят от ее успехов.

Требуется выполнение большего количества административных задач. Как только вы наняли хотя бы одного сотрудника, вы стали нанимателем, появляется гора бумажной работы, необходимость страхования от безработицы, расчета и выплаты новых федеральных и местных налогов, потребность в офисе для работы и множество других вещей, связанных с выполнением функций нанимателя.

Одним из крупнейших недостатков является тот, о котором вы думаете как о преимуществе: если в организации имеются другие сотрудники, то они больше будут заниматься непосредственной работой с клиентом, а вы получите возможность сосредоточиться на маркетинге. Это не так! Мой опыт свидетельствует о том, что клиенты захотят видеть у себя именно вас. У вас уже есть репутация, и именно ваше имя написано на двери. Вне зависимости от того, чем вы занимаетесь, клиенты будут хотеть, чтобы у них работали вы. Есть только один способ удержаться от того, чтобы вся работа с клиентами была свалена на вас: чтобы консультанты в вашей организации генерировали свою собственную работу. Они должны осуществлять непосредственные контакты с клиентами и свой собственный маркетинг.

Поэтому если решение о найме дополнительных консультантов в свой штат задумывалось вами для освобождения себя от скучной работы, то лучше возвращайтесь обратно туда, откуда пришли.

*Вне зависимости от того, чем вы занимаетесь,
клиенты будут хотеть, чтобы у них работали
именно вы.*

Во вспомогательном материале 8.1 показаны появляющиеся в результате найма сотрудников преимущества и недостатки. Если вы рассматриваете вариант найма персонала, обязательно найдите время, чтобы изучить их и добавить свои собственные мысли по данному поводу. Когда вы закончите, рассмотрите все, что написали. Какая сторона важнее для вас?

Будете ли вы искать партнера?

У меня был партнер на протяжении пяти лет, и я повторила бы этот опыт, если бы могла найти точно такого же человека, каким был тот партнер. Мы были очень похожи в некоторых отношениях, но весьма различны в других. Мы хорошо понимали и полностью доверяли друг другу, принимали эффективные решения и были довольны нашими взаимодополняющими навыками и умениями. Я искрен-

Вспомогательный материал 8.1

Создание фирмы

Преимущества	Недостатки
Увеличение возможностей по оказанию услуг клиентам	Увеличение времени, необходимого для обучения новых сотрудников
Расширение доступности и видов оказываемых услуг	Увеличение времени, необходимого для управления другими, в ущерб времени на обслуживание клиентов
Рост базы для извлечения доходов	Увеличение накладных расходов
Подстраховка в случае возникновения опасных ситуаций и узнаваемости имени	Вероятность инвестирования времени в тех, кто впоследствии покинет меня
Распространение своей философии бизнеса	Различная ценность сотрудников

е могу сказать, что партнерские отношения больше походят на брачные узы, чем на сам брак. Поэтому выбор партнера — это совсем не простое дело.

Партнерские отношения больше походят на брачные узы, чем сам брак.

Вторая проблема состоит в том, чтобы определить, в каком же виде оформить партнерские отношения. Мы решили, что, хотя мы будем партнерами, для нас больший смысл имеет инкорпорирование в форме корпорации подраздела «S». (В четвертой главе описаны преимущества этой правовой формы организации бизнеса.) Мы также решили, что в связи с тем, что я имею большее моральное право на это и восьмилетний опыт работы, я буду обладать несколько большей, чем половина, долей собственности в компании. Мы пришли к соглашению о величине жалованья, которое мы будем получать после формирования партнерства. Распределение дивидендов производится, естественно, в соответствии с законодательством. Каждый из нас получает величину, пропорциональную доле собственности компании.

Прежде чем оформить партнерство, мы с партнером договорились, что будем работать как минимум на протяжении одного года за жалованье в пониженном

размере. Мы решили, что оплата труда не будет зависеть от объема продаж компании, а установили несколько иные параметры. Одним из них было нахождение для компании объема работ.

Часто одной из наиболее трудных задач является распределение обязанностей и ролей в партнерстве. Если вы будете также удачливы, как и я, то сможете распределить роли таким образом, который позволяет четко определить обязанности. Например, основной партнер может сосредоточиться на работе с важнейшими клиентами и поддержании намеченных направлений развития компании, включающих в себя ответственность за продажи и доходность операций. В нашем случае мы поделили наши зоны ответственности по географическому принципу: мой офис был в Висконсине, а офис партнера — в Виржинии. Каждый из офисов отвечал за различные аспекты бизнеса, например за выписку счетов клиентам, ведение бухгалтерского учета или обеспечение клиентов материалами. Каждый из нас нес ответственность за работу своего офиса.

Во вспомогательном материале 8.2 рассматривается тест на совместимость партнеров. Каждый партнер должен ответить на вопросы. Не менее половины дня должно быть посвящено обсуждению обоими партнерами зон их ответственности. Эта дискуссия вскроет интересы и проблемы, которые могут возникнуть в вашем партнерстве. Разберитесь с ними до правового оформления ваших отношений.

Преимущества

Консалтинг — это бизнес одиночек. Часто мысль о том, чтобы работать в партнерстве с кем-то, кажется весьма привлекательной. Тогда появится кто-то, кто сможет подкидывать свежие идеи (это работа консультантов — подкидывать идеи), и кто-то, кто сможет подменить вас, если вы заболаете.

Партнерство расширяет возможности вашего бизнеса, круг решаемых проблем, увеличивает навыки и умения, добавляет опыта. Это одна из причин для партнерства с кем-то не похожим на вас — с тем, кто принимает то, как вы осуществляете бизнес.

Партнерство посылает сигнал миру, что вы считаете человека, которого выбрали в качестве партнера, как минимум равным самому себе. Это важно, если имеющиеся у вас клиенты допускают этого человека как квалифицированную замену вам.

При рассмотрении перспектив бизнеса такой человек будет тем, кто сможет разделить с вами ответственность или затраты на ведение бизнеса, тем, с кем вы совместно будете принимать решения.

Вспомогательный материал 8.2

Тест на совместимость партнеров

Каждый потенциальный партнер отвечает на вопросы. Затем в течение не менее половины дня вами совместно обсуждаются ответы.

Проставьте оценки значимости для вас каждого вопроса по шкале от 1 до 7, где 1 — наименьшая, а 7 — наибольшая значимость.

	Низкая → Высокая						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Значимость для меня титула и звания В идеальном случае я хотел бы иметь титул _____							
2. Важность для меня величины жалования В идеальном случае я хотел бы иметь жалование в размере _____							
3. Важность для меня ответственности Ответственность, которую я бы хотел иметь, — это _____ Ответственность, которую я бы не хотел иметь, — это _____							
4. Мои обязательства по отношению к партнерству, потому что _____							
5. Я хотел бы выбрать вас в качестве партнера, потому что _____							
6. Мой уровень доверия к вам, потому что _____							
7. Моя способность принять на себя риск. Например _____							
8. Я могу внести свою лепту в данное партнерство тем, что _____							
9. Обязательства, которые перейдут со мной на партнерство, — это: _____							
10. Я вижу перспективу данного партнерства на ближайшие 5 лет в следующем: _____							

11. Я воздержусь от следующего: _____

12. Мое отношение к разъездным расходам следующее: _____

13. Мое отношение к качеству работы таково: _____

Недостатки

Важнейшими недостатками партнерства будут как раз те, которые уже были перечислены как достоинства. Вы должны будете поделить с кем-то полномочия по принятию решений! В зависимости от вашего соглашения каждый из вас, возможно, будет нуждаться в совете другого до осуществления каких-то действий. Если вы любите независимость и не имеете привычки советоваться с кем-то, необходимость совместного принятия решений может привести к разрыву ваших отношений. Кроме того, для принятия решений может потребоваться больше времени.

Вам будет необходимо делиться ресурсами. Это может породить проблемы, особенно если один из партнеров обеспечивает большее количество контрактов или поступление средств в большей пропорции, чем другой.

Будете ли вы иметь практику (вести собственный бизнес с вспомогательным персоналом)?

Я различаю *практику* (practice) как собственный бизнес, т. е. принадлежащий и осуществляемый одним лицом (вами) с помощью других лиц, нанятых в качестве персонала и играющих вспомогательные роли, и *фирму*, т. е. множество сотрудников, каждый из которых может вести основную деятельность (много вас!), плюс обслуживающий персонал (бухгалтер, секретарь, машинистка и т. д.).

Преимущества

Важнейшим преимуществом практики является наличие специальной поддержки вашей деятельности. Имеется кто-то, кто помогает вам в составлении документов и расписания встреч, печатании, размножении, подшивке бумаг, уборке помещений, выписке счетов, упаковке и пересылке сообщений и выполнении множества других необходимых дел. Имеется кто-то, кто способен преодолеть

лень и предотвратить получение вами стресса от административной работы. Если вы находитесь в пути и нуждаетесь в чем-то, этот кто-то может переслать вам необходимые документы по почте или по факсу.

Недостатки

Важнейшим недостатком практики является необходимость оплачивать труд персонала, деятельность которого не приносит вам прямого дохода. Это значит, что вы будете работать для содержания не только себя, но и других людей. Поэтому, если вы решаете нанять кого-то, убедитесь, что это будет ценным для вас. Освободит ли этот человек столько вашего времени, что вы будете в состоянии легко перекрыть втрое его жалованье? Если нет, то этого не следует делать.

Будете ли вы нанимать субподрядчиков?

Если вы допускаете, что проект будет слишком велик, чтобы выполнить его самостоятельно, то вы можете выбрать вариант подключения к работе субподрядчиков. Это отличная идея с точки зрения налоговой перспективы, потому что вы можете привлекать людей на временной основе.

Привлечение субподрядчиков также означает рост вашего бизнеса. Кроме того что они могут помочь вам в реализации крупного проекта, вы сможете использовать их опыт и знания. А это позволяет вам рассматривать такие проекты, для выполнения которых вы сами можете не иметь достаточной квалификации.

Хотя я предпочитаю работать на основе устных договоренностей, если вы реализуете крупный проект с привлечением нескольких субподрядчиков, мы рекомендуем заключать с ними специальные соглашения. Чем больше людей вовлечено в проект, тем выше вероятность ошибок, непонимания и несогласия. Пример такого соглашения приведен во вспомогательном материале 8.3. В дополнение к нему вами может быть использован вариант учета расходов субподрядчика, приведенный во вспомогательном материале 8.4.

Преимущества

Субподрядчики нанимаются на время выполнения проекта. Это значит, что вы не будете нести расходы на оплату их труда постоянно. Вам не потребуется удерживать налоги с их дохода или выплачивать какую-то часть дохода в виде отчислений на их социальное или медицинское страхование. В общем, вы наймете людей, которые обладают определенными навыками и умениями. Субподрядчики повысят вашу гибкость, поскольку вы сможете нанимать тех, кто нужен вам время от времени, только для реализации конкретных проектов.

Вспомогательный материал 8.3

Образец субподрядного соглашения

Соглашение

Ebb Associates Inc., Box 657, WI 53901, Portage, имеющая контракт с Клиентом по обеспечению материалами и содействию в осуществлении серии занятий по созданию команды под названием «Создание вашей команды» (далее «занятия»), с одной стороны, и _____ (Подрядчик), желающий помочь *Ebb Associates* в осуществлении ею усилий по проведению занятий по созданию команды, с другой — достигли соглашения о следующих сроках и условиях.

I. Предмет и условия работы

Подрядчик использует материалы, предоставляемые *Ebb Associates* для проведения занятий для Клиента в месте его расположения и даты, определенные Клиентом.

II. Обязанности Подрядчика.

Подрядчик соглашается со следующим.

Проводить занятия, используя материалы, предоставленные *Ebb Associates*, таким образом, чтобы обеспечить неизменность их содержания и методики представления.

Осуществлять контакты с командой лидеров Клиента перед каждым занятием, чтобы обеспечить адресность занятий, учет уникальных потребностей и проблем данной команды. Подрядчик будет определять особые запросы команды и согласовывать их с *Ebb Associates*.

Ознакомиться со спецификой бизнеса Клиента, внешней средой его деятельности и потребностями команды.

Выявлять и собирать оценки Клиентом каждого занятия, пересылать их все *Ebb Associates*.

Подводить в письменном виде итоги результатов проведения занятий с указанием своих выводов. Готовить краткий отчет о проведении занятий с предоставлением информации, полученной в ходе дискуссии в группах, включающей любые важные события, которые, по мнению Подрядчика, оказывают влияние на их поддержку или вредят их успеху и деятельности по успешному формированию команды. Включать комментарии о логистике, доступности и соответствии занятий фактической ситуации и любым другим значимым обстоятельствам.

Представлять счета, документы по учету расходов и обоснование их необходимости в течение 15 рабочих дней после каждого блока занятий у Клиента.

III. Обязанности *Ebb Associates*

Ebb Associates.

Согласовывает с Клиентом расписание и место проведения занятий.

Готовит заключительное занятие, редактирует, корректирует, печатает и подготавливает к занятиям материалы для передачи Клиенту.

Обеспечивает руководство деятельностью Подрядчика и предоставляет ему материалы, необходимые для проведения занятий.

Обеспечивает проведение работы с клиентом по пересылке материалов для участников занятий в город, где они будут проводиться.

IV. Период действия соглашения

Первоначальный период действия соглашения начинается с даты заключения контракта с Клиентом и заканчивается 30 сентября 1999 г.

Предполагаемое количество занятий и их даты являются неотъемлемой частью настоящего соглашения. Клиент и *Ebb Associates* могут запрашивать изменения или отмены занятия в любую из дат, указанных в Приложении 1. Установление нового времени проведения такого занятия определяется взаимным соглашением обеих сторон. *Ebb Associates* и Клиент обязуются оплачивать только фактически проведенные занятия. Подрядчику не гарантируется минимальное количество оплачиваемых дней работы.

V. Вознаграждение Подрядчика

За оказанные услуги по проведению занятий *Ebb Associates* выплачивает Подрядчику восемьсот (\$800) долларов за каждый день проведения занятий. Платеж будет осуществляться только в случае представления Подрядчиком *Ebb Associates* счета и отчета о расходах и после полной оплаты Клиентом указанных расходов. Если не будет оговорено иное, Клиентом будут компенсированы расходы по более высокой ставке, чем предусмотрено совместным регулирующим соглашением о расходах на проезд, приведенным в Приложении 3.

VI. Осуществление платежей

Представьте ваш счет, включающий следующую информацию: имя (наименование), адрес, номер социального страхования или идентификационный номер работника, количество и даты проведения занятий, оплату в размере \$800 за каждый день и сумму расходов, связанных с разъездами.

Счета должны быть представлены в оригинале с приложением двух копий в адрес:

Бетти Дрейк
Ebb Associates Inc.
 Box 657
 Portage, WI 53901

VII. Авторские и другие права

Все печатные материалы, предоставляемые Подрядчиком для проведения занятий, должны быть задокументированы как его собственный ресурс (ресурс автора).

Без данного подрядчиком *Ebb Associates* письменного пояснения об использовании им любого улучшения при проведении занятий оно не будет считаться оригинальной работой Подрядчика. Подрядчик предупрежден о том, что использование

им для проведения занятий любого материала, не являющегося оригинальным, без письменного разрешения *Ebb Associates* должно быть обосновано тем, что он является оригинальной работой Подрядчика и не должно нарушать авторские или другие права любого лица, бизнеса или корпорации.

VIII. Прочие положения

Стороны понимают и соглашаются с тем, что все положения настоящего Соглашения, а также все права и обязательства проистекают из и выполняются параллельно с исполнением Контракта с Клиентом, включая выполнение каждого связанного с этим Контрактом положения.

Специфическое основание для отказа *Ebb Associates* или Подрядчика от исполнения любого положения настоящего Соглашения в любых обстоятельствах и по любой причине не является основанием для автоматического отказа от исполнения других или всех остальных положений Соглашения в будущем.

Настоящее Соглашение не создает отношения найма, партнерства, совместной деятельности и будет интерпретироваться в соответствии с законодательством штата Висконсин.

Подрядчик соглашается с тем, что все запросы Клиента на обучение и предоставление консалтинговых услуг Подрядчиком в соответствии с настоящим Соглашением должны быть оформлены, а расчеты проведены через *Ebb Associates*.

Настоящее Соглашение может быть изменено только в письменной форме по согласию обеих сторон. Изложенное в нем создает права и обязанности только для этих сторон и их компаний и может не учитываться другими лицами без выражения ими письменного согласия на это.

Данный документ содержит соглашение между сторонами и поглощает собой все прежние намерения и договоренности, как устные, так и письменные.

_____	_____	_____	_____
(подпись)	(дата)	(подпись)	(дата)
За стороны:			
Фамилия _____	Фамилия _____		
Должность _____	Должность _____		

Так как они независимы, то понимают, насколько важно выполнять работу с высоким уровнем качества. Они будут много работать для реализации поставленных вами задач, потому что это может означать для них предоставление вами и другой подобной работы в будущем. Они также обеспечивают несение меньших административных накладных расходов. Вы только должны будете выслать в налоговую службу заполненную на них форму до конца января.

Вспомогательный материал 8.4**Отчет о расходах субподрядчика**

Контракт _____ Счет № _____

Дата счета _____

Имя консультанта _____

Количество и место проведения занятий _____

Даты _____

Команда _____ Количество членов команды _____

Количество оплачиваемых дней _____

Расходы, связанные с разъездами (фактически понесенные Подрядчиком). Для всех расходов, помеченных*, должны быть приложены подтверждающие документы.

Билет на самолет*/проезд ж/д транспортом*/другое \$ _____

Аренда автомобиля* \$ _____ Бензин* \$ _____ Всего \$ _____

___/___/___ Такси*/маршрутка* от _____ аэропорта до отеля \$ _____

___/___/___ Такси*/маршрутка* от _____ до аэропорта \$ _____

Питание* (конкретно) \$ _____

Отель* \$ _____

Парковка у аэропорта* \$ _____

Использование собственного автомобиля / миль _____ × \$0,35 или

Такси* от места своего расположения до аэропорта \$ _____

Использование собственного автомобиля / миль _____ × \$0,35 или

Такси* от аэропорта до места своего расположения \$ _____

Итого расходов, связанных с разъездами, \$ _____**Затраты на проведение занятий**(Данный раздел заполняется *Ebb Associates Inc.*)

Оплата услуг подрядчика \$ _____

Другие расходы _____ \$ _____

(поясняются)

Итого расходов на проведение занятий \$ _____

Всего расходов (разъезды и проведение занятий) \$ _____

Недостатки

Крупнейшим недостатком является тот, который может реализоваться лишь потенциально. Службой внешних доходов разработано 20 правовых норм для выделения различия между независимым подрядчиком и наемным работником. Эти правила охватывают такие положения, как ваша возможность осуществить прямой найм данного работника; предлагали ли вы данному лицу рабочее место и оборудование; устанавливали ли вы для него время работы; насколько длительными были ваши взаимоотношения с данным лицом. Даже если вы изучили данное руководство и подчиняетесь требованиям законодательства, Служба внешних доходов может изучать вашу деятельность и отношения с подрядчиком в течение многих месяцев. Как независимый консультант вы можете представить, что это означает для вашего бизнеса.

Субподрядчики не всегда свободны тогда, когда это необходимо вам, потому что могут помогать в это время другому консультанту; они не знают ваш проект так же хорошо, как вы сами, и могут не понимать ваших специфических подходов. Это значит, что им может потребоваться так много времени на вхождение в проект, что вам быстрее было бы выполнить его самому. Вы можете только надеяться на то, что затраченное время даст финансовую отдачу в будущем.

Субподрядчики могут также стать вашими конкурентами. Этичным является такое положение, когда субподрядчики, работающие на вас, представляют вашу компанию. Кроме того, они не должны обсуждать свой собственный бизнес и представлять себя как отдельное самостоятельное лицо перед вашим клиентом до тех пор, пока они работают в вашем проекте. Но даже если они и поступают таким образом, ваш клиент может захотеть нанять их напрямую, т. е. минуя вас, чтобы сэкономить свои деньги. Это может быть неудобным для всех, особенно для вас.

Можете ли вы использовать студентов?

Студенты, проходящие обучение в университетах, могут быть так же наняты для участия в проекте, как и субподрядчики, но и в данном случае вы должны соблюдать уже упоминавшиеся условия Службы внешних доходов. Вы можете также нанять их на неполное рабочее время, обеспечивая соответствующую оплату их труда.

Существует также возможность использовать в работе студентов в качестве прохождения ими практики. Позвоните в местный студенческий городок, чтобы изучить эту возможность. Свяжитесь как минимум с коммерческими и коммуникационными службами местных университетов. В них могут иметься и другие специальные службы, занимающиеся подобными вопросами.

Преимущества

Студенты обычно заинтересованы в приобретении опыта в большей степени, чем в получении жалования. Это значит, что вы можете найти множество талантов по весьма приемлемой цене.

В таком случае вы сможете обеспечить реализацию проектов, которые иначе не можете выполнить просто из-за нехватки времени. Например, вы можете поручить студенту выполнение такого проекта, как разработка нового семинара на основе уже имеющихся материалов.

Недостатки

Крупнейшим недостатком является то, что проходящие обучение студенты не обладают обычно достаточным опытом. Они могут иметь необходимые знания, но у них отсутствуют практические навыки их применения, которых ожидает клиент. Даже если они работают в качестве поддерживающего вашу деятельность персонала, они могут иметь недостаточный опыт работы с копировальным аппаратом, построением компьютерных графиков или ответов по телефону.

Студенты университетов — это, в общем-то, временные работники. Это значит, что вы редко сможете работать с ними дольше, чем на протяжении учебного года, а обычно — на протяжении только одного семестра.

Из-за расписания своих занятий они могут быть не в состоянии оказать вам помощь именно тогда, когда она вам больше всего необходима. Будьте уверены, что самое загруженное экзаменами расписание будет у них как раз тогда, когда вы будете выполнять крупный проект для своего лучшего клиента.

РОСТ БИЗНЕСА БЕЗ УВЕЛИЧЕНИЯ РАСХОДОВ НА ОПЛАТУ ТРУДА

Как только вы наймете первого работника, вы получите значительное увеличение сложности своего бизнеса. Теперь вы не можете произвольно решать, где, когда, как и сколько вы будете работать. Теперь вы несете ответственность не только за себя, но и за другого человека. Прежде чем вы сделаете этот серьезный шаг, подумайте о возможностях роста бизнеса без увеличения количества работников. Каким же образом можно увеличивать прибыль и поддерживать свою практику, оставаясь единственным работником? Во-первых, рассмотрите возможность использования услуг соответствующей местной службы, которая могла бы при необходимости помочь вам. Во-вторых, рассмотрите несколько вариантов подключения к вашей работе других консультантов. Это могут быть субподрядные отношения или сотрудничество с другим консультантом; ведение совместной

деятельности; предложение других услуг или продажа продуктов, полученных в результате вашей консалтинговой работы

Как только вы наймете первого работника, вы получите значительное увеличение сложности своего бизнеса.

Здесь предложено несколько таких вариантов. Рассмотрим достоинства и недостатки каждого из них.

Могут ли вам понадобиться какие-то временные услуги!

Одной из наиболее быстро растущих отраслей в национальной экономике является предоставление временно необходимых услуг. Корпоративная Америка использует аутсорсинг уже почти всех видов услуг. Мы используем временные услуги в тех случаях, когда возникает необходимость в выполнении относительно простых работ или повторяющихся задач. Временные услуги весьма полезны при обработке значительных объемов корреспонденции (упаковка материалов, наклеивание марок, отправка) или выполнении в больших масштабах печатных работ или размножения материалов.

Мы находим особенно полезным использование временных работников, когда все сотрудники компании заняты выполнением крупного проекта или когда возникает потребность в том, кто мог бы оказать нам услуги как делопроизводитель.

Преимущества

Временные услуги могут закрыть потребность в специфических навыках, необходимых для выполнения повторяющейся работы. Они обеспечивают приемлемую стоимость осуществления краткосрочной недостаточно квалифицированной работы. Если вы попали в цейтнот, то временные услуги могут помочь вам выполнить все намеченное в ограниченное время.

Недостатки

Недостатком временной занятости является то, что каждый новый человек, которого вы привлекаете, должен привыкнуть к работе. Маловероятно, что вы сможете использовать какого-то человека более чем дважды. Если человек хорошо работает, ему рано или поздно будет предложена постоянная занятость.

Другим недостатком является то, что вы не всегда получите из агентства лучшую кандидатуру для выполнения необходимых вам работ, особенно если ваши

запросы слишком высоки. Также вне зависимости от того, насколько ясно и четко вы поставили задачу, конкретный человек может оказаться не способен следовать вашим стандартам качества.

Хотите ли вы быть субподрядчиком?

Вы можете стать субподрядчиком для другой фирмы, предлагая свои услуги для непосредственной работы с клиентом или, возможно, выполняя какие-то работы, при которых не будут осуществляться контакты с клиентом. Запомните, что, работая в качестве субподрядчика, вы должны выступать перед клиентом как наемный работник фирмы, которая предложила вам работу. Это многих консультантов не позволяет им выступать в таком качестве.

Преимущества

Как субподрядчик вы будете иметь возможность продолжать свой собственный бизнес в сотрудничестве с другими консультантами. Это обеспечивает для вас возможность закрыть брешь в доходах, появляющуюся в результате временного отсутствия оплачиваемой работы. Если вам предложено участие в долгосрочном проекте, такая работа может обеспечить получение стабильного дохода.

Большим преимуществом является возможность работать для и с другими профессионалами. Это, определенно, даст вам опыт и знания, которые вы не можете получить каким-то иным способом.

Недостатки

Крупнейшим недостатком субподрядной работы является то, что вы, скорее всего, будете получать только треть от своей обычной дневной ставки. Существует вероятность того, что вам потребуются свернуть полностью оплачиваемый проект ради выполнения субподрядных обязательств.

Вы можете испытывать затруднения, работая на кого-то под иным, чем ваше, именем бизнеса, особенно если вы ведете свой собственный бизнес достаточно продолжительное время. Как уже отмечалось ранее, консультанты обычно имеют здоровое эго, порождающее тем не менее в таких случаях некоторый диссонанс с самим собой.

Рассматриваете ли вы возможность совместной деятельности?

Для описания временной организационно-экономической конструкции, особенно имеющей целью реализацию одного проекта, некоторые используют понятие «виртуальные партнеры». Вовлеченные в данную работу стороны обычно, хотя

вовсе не обязательно, разделены по географическому признаку. При таком варианте организации работы стороны могут работать под именем представляемой ими группы. Это имя может остаться, в то время как партнеры уже разошлись, что зависит от их договоренности и проекта.

Обычно в этом случае не требуется заключать соглашение, регистрируемое властями. Однако вы не должны оказаться вовлеченным в совместную деятельность без некоторого письменного соглашения всех участвующих в ней сторон. Это сохранит ваши время и энергию при возникновении каких-то негативных обстоятельств.

Преимущества

Совместная деятельность — это временное соглашение. Это позволит вам попробовать поработать с каким-то другим лицом. Это даст вам также некоторое время, чтобы определиться, хотите ли вы заключить постоянное соглашение со всеми или некоторыми из этих лиц.

В данном случае отдельные лица несут определенную соглашением отдельную ответственность за результаты реализации проекта, выполнение работы и финансовый успех проекта.

Недостатки

В связи с тем, что совместная деятельность осуществляется на базе соглашения, имеющего недостаточно четкий характер, возможно, что какие-то вещи будут забыты. Временное соглашение вносит некоторую неопределенность в развитие ситуации, поэтому отдельные лица могут быть не столь заинтересованными в его успехе, как если бы это было в случае долгосрочного соглашения.

Одним из крупнейших недостатков совместной деятельности является длительный и нечеткий процесс принятия решений, особенно если в соглашении участвует более двух лиц.

Хотите ли вы сотрудничать с другими консультантами?

Соглашение о сотрудничестве свидетельствует о росте бизнеса. Вы могли слышать ряд таких терминов, как «альянс», «коалиция» или «консорциум», описывающих соглашения о совместном использовании или разделе ресурсов, клиентов и принятии решений.

Хотя соглашение о сотрудничестве похоже на совместную деятельность, имеется все же несколько ключевых отличий. Совместная деятельность является



проектно-ориентированной, а сотрудничество ориентируется на укрепление взаимоотношений. Участники соглашения о совместной деятельности объединяются на время реализации проекта, а взаимоотношения при сотрудничестве поддерживаются вне зависимости от реализации конкретных проектов.

Соглашение о сотрудничестве похоже на партнерство, но в меньшей степени урегулировано в правовом смысле, менее регламентировано и имеет более гибкий характер. Иногда консультанты сотрудничают друг с другом подобно тому, как это определено для партнерства или корпорации. Хотя консультанты могут иметь благие намерения, однако использование такой конструкции редко является хорошей идеей. Нечеткость соглашения между двумя сотрудничающими консультантами не подталкивает их к доверительности и открытости во взаимоотношениях, как при других формах организации совместной работы, полностью и четко урегулированных в правовом плане, что является для людей наилучшим в любой ситуации.

Прежде чем быть вовлеченным в отношения сотрудничества, тщательно изучите других людей — предполагаемых участников. Производит ли имидж человека благоприятное впечатление на вас? Его деятельность, мораль, опыт и репутация должны быть похожи на ваши.

Преимущества

Некоторые из важнейших преимуществ являются таковыми для ваших клиентов. Сотрудничество с кем-то позволяет вам предложить дополнительные услуги по сравнению с первоначально представленными. Сотрудничество означает ваш чистый рост в глазах потребителей ваших услуг. Другим преимуществом для ваших клиентов будет увеличение степени вашей доступности для работы в оговоренные даты.

Еще одним преимуществом является то, что сотрудничество сторон уменьшает их финансовые потери. Сотрудничество позволяет двум консультантам объединить ресурсы для эффективного маркетинга, развития продукта и других затратных направлений деятельности. Кроме того, оно позволяет им совместно использовать свой вспомогательный персонал.

Сотрудничество увеличивает также возможности изучения вами опыта деятельности другого профессионала.

Недостатки

Обычно крупнейшей проблемой при организации сотрудничества становится нехватка времени. Совместные действия требуют большего количества времени

на подготовку, потому что вы должны обсудить и спланировать их реализацию командой. Иногда проекты, выполняемые самостоятельно каждой из сторон, страдают из-за уделения большего количества времени совместным действиям. Это вызывает появление трудностей у каждой из сторон в реализации таких проектов и сохранении лояльности по отношению к своим собственным клиентам. Кроме того, могут возникнуть трудности при дележе денег. И, в конце концов, тяжело определить взаимоприемлемое время для осуществления совместных действий.

Недостаточность правового регулирования приводит к продолжительной раздельной работе, что может препятствовать сотрудничающим сторонам лучше узнавать работу друг друга. Может вызывать проблемы логистика, если один из участников находится на удаленном расстоянии. Если стороны редко видят друг друга, они могут не найти времени совместно обсудить свой совместный бизнес. Если ваши интересы сталкиваются, а вы не решаете совместно эти проблемы, то вашему сотрудничеству придет конец.

Как и в большинстве других случаев, самые большие проблемы могут создавать деньги. В связи с тем, что по соглашению о сотрудничестве обе стороны продолжают функционировать как отдельные лица, они могут не найти окончательного взаимоприемлемого решения о величине оплаты их услуг, о дележе доходов, об определении потребности в инвестициях, а также по ряду других финансовых вопросов.

Если два специалиста работают в одной и той же области, их интересы могут пересекаться. В том случае, когда это создает ситуацию конкуренции, сотрудничество можно считать закончившимся.

Хотите ли вы предлагать другие услуги?

Если вы специалист по обучению, то можете рассмотреть возможность предложения своих услуг как организатора конференций. Имейте в виду, что различные виды деятельности требуют несколько различающихся знаний, навыков и умений. Вы можете предложить и другие виды услуг. Например, консультант по компьютерам может осуществлять обучение в вечерних компьютерных классах. Консультант может также вести колонки в газетах или журналах, писать и продавать статьи, давать частные уроки студентам колледжей или создавать и продавать подписку на подборку советов по ведению прибыльной деятельности.

Прежде чем вы решите взяться за оказание новых услуг, определите, какое воздействие это окажет на имидж вашего бизнеса. Вы можете решить, что это будет оказывать положительное влияние и увеличивать стоимость вашего кон-

салтингового бизнеса. С другой стороны, вы можете решить, что эта деятельность поглотит ваш консалтинговый бизнес или окажет разрушительное воздействие на его имидж.

Преимущества

Преимуществом предложения других услуг является увеличение ваших знаний, навыков и возможностей. Существует вероятность того, что вы можете начать карьеру в другом направлении, которое даже больше подходит для вас, чем консалтинг!

Недостатки

Крупнейшим недостатком является то, что, вы можете разрываться на части, хватаясь за множество дел сразу. Вы можете оказаться не способным сфокусироваться на каком-то конкретном деле. Вы можете также оказаться настолько загруженным новой работой, что будете не в состоянии осуществлять начатые ранее консалтинговые проекты.

Большинство видов другой «регулярной» работы, такой как преподавание в колледже или ведение собственной колонки в газете, требует вашего участия по определенному графику, например занятия в колледже будут проходить каждый вторник и среду. Это весьма неудобно для неустойчивого графика работы консультанта. Вам потребуется определить, сможете ли вы совместить работу по оказанию двух различных видов услуг.

Можете ли вы расширить перечень продуктов, предлагаемых рынку?

Если вы осуществляете бизнес в течение ряда лет, то, вероятно, имеете достаточно потенциальных продуктов в своих файлах, чтобы составить небольшую библиотеку: ответы на вопросы, отчеты о работе, обзоры, результаты исследований, списки литературы, цитаты, контрольные листы, тесты, игры, книги, имеющие ценность для тех проектов, которые вы осуществили ранее. Может ли что-нибудь из этого стать продуктом, пригодным для продажи клиентам?

Члены Национальной ассоциации ораторов (National Speakers Association — NSA) являются настоящими специалистами по превращению своих материалов в продукты. Они берут лучшие цитаты из своих речей и помещают их на руководствах для планирования, зажимах для бумаг, футболках, постерах, CD-дисках, ежедневниках, специальных отчетах и других вещах! Они могут продавать такие продукты на выходе из залов собраний или клиентам после презентации.

Будучи консультантом, вы не хотели бы открывать магазин, но проверьте, не много ли двойников среди груд ваших книг и материалов. Превратите материалы по своей самой любимой выполненной работе в книгу о том, как это надо делать, для менеджеров; в книгу о получении самооценки или о десяти действиях, которые улучшили бизнес [вставьте свое имя]. Наблюдается интересное явление после того, как вы становитесь опубликованным автором (даже если это самопубликация): вы становитесь «экспертом». Это автоматически позволяет вам увеличить ставку своей оплаты!

А что вы скажете о распечатке вашей следующей презентации и ее продаже? Вы можете сопроводить ее видео- или аудиозаписью. Такие носители информации получили большую популярность с тех пор, как люди стали иметь меньше времени для чтения книг. Многие каждый день слушают записи в своих машинах в течение длительной поездки на работу.

Возможности создания продуктов поистине безграничны. Но прежде, чем вы купите кассету и вставите ее в свою видеокамеру, подумайте о том, кто будет ее распространять. Кто будет продавать ваш продукт для вас? Вы можете предложить его каким-то крупным каталогам обучающих продуктов или издателям. Я не рекомендую, чтобы вы сами выходили на рынок со своим собственным продуктом. Эта деятельность требует специальных знаний и навыков.

Преимущества

Фактически можно выделить два преимущества производства собственных продуктов. Во-первых, вы получаете возможность делать деньги даже тогда, когда спите; продажа вашей записи может осуществляться на противоположной стороне земного шара в то самое время, когда вы консультируете клиента в собственном городе.

Продукты могут помочь сгладить спады, вызванные неопределенностью консалтинговой деятельности. Они могут представлять собой не только дополнительный источник доходов, но и устойчивый источник доходов.

Во-вторых, ваши продукты работают на ваше имя. Вы не только получите деньги от их непосредственной продажи, но они также будут служить и прекрасным маркетинговым инструментом.

Недостатки

Продукты требуют времени и инвестиций на их производство. Затем вы должны обеспечить их распространение и дать знать людям, что вы имеете их для про-

дажи. Продукты ничего не принесут вам, если вы будете держать их у себя в гараже. Вы должны вложить их в руки потенциальных покупателей.

И еще одно: вы должны иногда обсуждать вопросы создания продуктов с теми, кто их продает, если всерьез рассматриваете для себя такую возможность

ДЕЛАЙТЕ ВСЕ, ЧТО МОЖЕТЕ, ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РОСТА ВАШЕГО БИЗНЕСА

Спросите себя, все ли вы сделали, что могли, для того чтобы ваш бизнес рос? Иногда мы настолько заняты, что забываем азы ведения бизнеса

Некоторые вопросы самому себе

Следующие вопросы могут дать толчок к осмыслению того, что вы могли сделать в сравнении с тем, что вы делаете, с существующим положением.

- ◆ Как давно вы анализировали последний раз финансовые результаты своей деятельности? Сравнивали ли вы их с предыдущим периодом? Поддерживаете ли вы контакты с другими консультантами для сравнения с ними своих расходов на оказание аналогичных услуг? Устраивает ли вас величина получаемого дохода?
- ◆ Являетесь ли вы зависимым от какой-то одной отрасли? Настало ли время для увеличения масштабов вашего бизнеса или хотя бы для охвата своей деятельностью и других отраслей?
- ◆ Расширяете ли вы географический охват своей деятельности? Можете ли вы обслуживать клиентов в других штатах? На другом побережье США?
- ◆ Имеете ли вы постоянных клиентов, которые выбирают именно вас для выполнения проектов определенного типа? Кто мог бы предложить вам повторную работу? Кто способен заплатить запрашиваемую вами цену за ваши услуги?
- ◆ Оценивался ли ваш консалтинговый рейтинг? Не пришло ли время повысить его?
- ◆ Идете ли вы в ногу с технологическим прогрессом? Как вы оцениваете его воздействие на свою работу? Внедряете ли вы его достижения в свои проекты?
- ◆ Каковы ваши взаимоотношения с клиентами? С другими консультантами?

Ваши ответы на данные вопросы могут содержать интересный материал для размышлений о возможностях роста бизнеса.

Заключение

Какими, по вашему мнению, являются наилучшие пути роста вашего бизнеса? Прежде всего определитесь в понимании самого термина «рост своего бизнеса». Затем поразмыслите о тех видах консалтинга, которые вы осуществляете, и рассмотрите все «за» и «против» их продолжения. В-третьих, сузьте выбранные вами направления деятельности до трех позиций и переговорите с консультантами, которые уже использовали аналогичные подходы для роста своего бизнеса. В-четвертых, оцените свое стремление к росту, свое время и дополнительную ответственность. Что из этого имеет для вас большую значимость?

Одним из преимуществ работы консультанта является то, что перед вами открыто много других дорог. Когда вы будете определять направления своей дальнейшей работы, будьте осторожны, чтобы не взять на себя такие финансовые обязательства, которые вы не сможете выполнить. Если вы решили увеличить количество занятых в вашем предприятии, то рассмотрите и появляющуюся одновременно с этим дополнительную ответственность, а также воздействие, которое она может оказать на вас и ваш бизнес.

ЭТИКА БИЗНЕСА

*Имейте твердость сказать «нет».
Смотрите правде в глаза. Поступайте
правильно, потому что это правильно.
Это те принципы, которые помогут вам
честно прожить свою жизнь.*
У. Клемент Стоун

Один из отцов-основателей Америки Томас Джефферсон сказал: «В принципиальных вопросах будь тверже камня! В вопросах вкуса прояви гибкость!» Будучи консультантом, придерживайтесь этой линии, принципы вашей деятельности должны соответствовать этике профессии. Вероятно, Томас Джефферсон мог легко раскрывать различие между принципами и вкусами, но в консалтинговой профессии это делать намного сложнее.

Один консультант скажет, что правильным будет включить в расходы оплату за полный день работы, даже если она не осуществлялась в этот день вообще, потому что бюджетом организации уже предусмотрены эти затраты. Другой скажет, что неправильно оплачивать то, что не было затрачено.

Один консультант будет оправдывать изменение ставки оплаты тем, что клиент не может оплатить сумму в полном объеме. Другой скажет, что это абсолютно неправильно. Любой факт может быть объяснен и аргументирован в зависимости от того, с какой точки зрения его рассматривают.

Широко распространены анекдоты о консультантах, например о том, как клиент спрашивает у консультанта, который сейчас час. Консультант предлагает клиенту часы и говорит: «Прежде чем я выскажу свое мнение, возможно, вы могли бы сказать мне, который сейчас час по-вашему?» Одним из наилучших способов избежать вышучивания консалтинговой деятельности является обеспечение предоставления услуг в этичной манере, выстраивание взаимоотношений с клиентом на высочайшем уровне честности и осуществление бизнеса на основе высоких моральных принципов.

Ваша репутация как консультанта будет создаваться тысячами действий, но может быть утрачена в результате только одного.

Данная глава фокусирует внимание на этике консалтинговой деятельности. Она будет рассматриваться в трех взаимосвязанных направлениях взаимоотношений: консультант—клиент, консультант—консультант и клиент—консультант.

Мы исходим из позиции твердого и уважительного отношения к этике по двум причинам. Во-первых, мы убеждены в том, что репутация консультанта может быть опорочена практикой его деятельности, и тогда для наведения глянца, восстановления репутации потребуются осуществление очень многих усилий, сконцентрированных на достижении именно этой цели. Во-вторых, и это более важно, мы убеждены, что практика, осуществляемая нами и описываемая здесь, является правильной.

Если вы хотите присоединиться к кругу действующих консультантов, укрепляйте имидж профессии поддержанием высоких этических стандартов. В таком случае вы принесете пользу всем имеющим отношение к данной профессии.

КОНСУЛЬТАНТ—КЛИЕНТ

Давайте рассмотрим сначала взаимоотношения консультанта с клиентом, потому что это, вероятно, является той проблемой, которая имеет наибольшее значе-



ние для вас в настоящее время. Мы обсудим этику взаимоотношений консультанта и клиента с двух позиций — предоставляемых услуг и в деловом аспекте.

Предоставляемые услуги

Ниже представлены некоторые позиции, относящиеся к вопросу предоставляемых консультантом услуг.

Предоставляйте клиентам продукты и услуги только самого высокого качества

Вы получаете оплату за своевременное и постоянное предоставление продуктов и услуг высшего уровня качества по приемлемой цене. Обеспечивайте качество на начале, в конце и в течение периода выполнения работы.

Беритесь за работу только над теми проектами, для выполнения которых уровень вашей квалификации достаточен

Отказным будет отказ от выполнения такой работы, которая находится за пределами вашей компетенции. Это не означает, что вы не должны браться за проекты, в процессе выполнения которых вы можете подтянуться, изучить что-то новое. Однако вы должны быть способны обеспечить выполнение того, что требуется клиенту.

Берегите свое личное время

Вы всегда будете нуждаться в получении новых знаний и навыков, иногда для реализации нового проекта или для работы с новым клиентом, иногда четко не определяя при этом, кто несет ответственность за такие инвестиции. Нашим правилом стало инвестирование 5% своего времени на изучение клиентов. Это значит, что, имея контракт продолжительностью около двадцати дней, мы затратим как минимум один неоплачиваемый день на изучение клиента.

Отвергайте неприемлемые для вас проекты

Если вас иногда просят выполнить что-то, не соответствующее вашим принципам, скажите «нет». Однажды в середине процесса сбора информации при подготовке к проведению занятий по созданию команды я обнаружила, что менеджер, нанявший меня, фактически хотел использовать мою работу для сбора данных против конкретного человека.

Интересы клиента должны быть выше ваших собственных интересов

Это значит, что вы будете работать, не получая каких-то особых преимуществ (больших или маленьких) от конкретного клиента. При большом остатке неистраченных средств, когда вы переоценили стоимость затрат на выполнение проекта, не изменяйте его стоимость. Если средства поджимают, значит, не надо было брать лимузин, когда можно было использовать простое такси. Вы назначили цену исходя из оценки собственных затрат, в которых не должны предусматриваться какие-то необычные расходы, которые никогда не смогут быть покрыты.

Не стесняйтесь сказать: «Я не знаю»

Консультанты могут чувствовать себя комфортно, только ведя себя честно, даже если им когда-то приходится отвечать: «Я не знаю». Некоторые консультанты думают, что отсутствие у них ответов на все вопросы может рассматриваться как их слабая сторона. Честность с клиентом скорее прибавит вам уважения с его стороны, чем вызовет его желание послать вас подальше.

Беритесь только за ту работу, которой вы сможете управлять с высоким качеством

Консалтинговая деятельность особенно подвержена взлетам и падениям, чередованию пиков и депрессии в деловом цикле. Поэтому консультанты становятся нервными и во время депрессии пытаются ухватить больше работы, которой позже не могут качественно управлять. А это может впоследствии выбросить консультанта из круга востребованных или уменьшить возможности соприкосновения с потребностями клиентов.

Беритесь за работу только для уважаемых вами организаций

Когда вы выполняете работу для несолидной организации или для достижения целей, не соответствующих вашим ценностям, вы рискуете испортить и свою собственную репутацию. Избегайте клиентов, которые могут быть не заинтересованы в ваших высоких стандартах консалтинга или стремятся понизить качество вашей работы. Преимуществом консалтинговой деятельности является возможность выбирать для себя работу.

Храните конфиденциальность информации

Никогда не разглашайте никакую информацию частного характера, а также информацию о вашем контракте. Хотя этого может и не случиться, но такая

информация может дать конкурентные преимущества какой-то другой компании.

Избегайте конфликта интересов

Если для вас лично существует возможность извлечения потенциальной выгоды от полученной информации, вы не должны принимать участие в таком проекте. Например, если вы знаете, что станете конкурировать с клиентом в будущем, не беритесь за выполнение проекта для него.

Обеспечьте получение вашим клиентом независимости

Цель любого консультанта — вхождение в дела компании, выполнение работы и оставление клиента в лучшем состоянии, чем он был прежде. Недавно в нескольких газетах появилось объявление о проведении семинара на тему: «Как построить и поддерживать вашу консалтинговую практику». Я ужаснулась, увидев, что он рекламируется как помогающий «сделать клиента зависимым от вас». Еще несколько подобных объявлений, и консультантам уже не надо будет заботиться о своей репутации! Она будет испорчена безнадежно.

Возмещайте любые убытки, причиненные вами клиенту

Немедленно информируйте клиента, если возникает какая-то проблема или ошибка. Вне зависимости от того, какая это ошибка, если вы несете за нее ответственность, возьмите на себя ее исправление. Это не только этическая проблема. Если в результате этой ошибки кто-то или его бизнес понесет потери, для вас могут наступить также и правовые последствия.

Сами выполняйте всю работу

Если вы окажетесь заняты и не сможете выполнить работу, за которую взялись, переговорите с клиентом прежде, чем отдадите проект кому-то другому. Может быть найдено и другое решение. Возможно, клиент, сможет взять на себя большую часть работы или будет рад отложить осуществление проекта, но не хочет изменять соглашение. Вы никогда не будете знать об этом наверняка, пока не спросите его.

Избегайте работы с конкурирующими между собой клиентами в одно и то же время

В связи с определенной степенью конфиденциальности информации о компании, которой вы можете обладать, весьма негативным обстоятельством может стать попадание ее в руки конкурентов, пускай даже и непреднамеренно допущенное

с вашей стороны. Мы смотрим на шаг вперед. Благодаря величине и природе многих наших контрактов, мы имеем возможность не работать с клиентами, прямо конкурирующими между собой, в течение полных двух лет после выполнения проекта для одного из них.

Осуществляйте регулярный самоконтроль вашей практики

В течение и после осуществления консалтинговых услуг для какого-то клиента рассматривайте ход выполнения работы и ее результаты. Изучайте свою деятельность для извлечения уроков и наработки опыта.

Продолжайте обеспечивать высокое качество услуг даже в том случае, когда клиент никогда не сможет оценить это

Не волнуйтесь, это все равно кем-то будет оценено. А если даже и нет, то зато вы будете уверены в том, что сделали все правильно. Однажды мы выполняли некоторую работу для крупного производителя в течение восемнадцати месяцев. Ближе к дате окончания контракта заказчик выразил желание провести специальную встречу с нами. Представитель клиента пришла на встречу с пачкой наших счетов к оплате и сказала, что хотела, чтобы в работе участвовали только специалисты по обучению, оплата которых не потребовала бы от компании таких расходов!

Деловые аспекты взаимоотношений

Некоторые пути усовершенствования деловых аспектов ваших взаимоотношений с клиентом предложены в следующих параграфах.

Сохраняйте стабильность структуры цены

Если вы последовали нашим советам, изложенным в третьей главе, по определению структуры платы за свои услуги и их использование стало для вас традицией, то можно сказать, что вы уже создали этическую основу для своего бизнеса. Мы говорили о том, что вы должны определить ясную и устойчивую структуру цены для всех своих клиентов. Структура платы за ваши услуги должна четко определять все различия между клиентами, такими как некоммерческие организации или правительственные агентства, различными видами работ, а также видами работ в зависимости от места их выполнения. Будьте последовательными.

Однажды я наняла субподрядчика, для которого необходимо было установить дневную ставку оплаты. Когда я спросила его, по какой ставке он работал ранее,

первым ответом было — от \$1200 до \$1600. Когда же я поинтересовалась, чем обуславливалось различие, он не смог дать мне четкого ответа. Спустя две недели он подошел ко мне и предложил, чтобы я брала себе 15%, а ему оставалось 85% от некоторой произвольно установленной дневной ставки оплаты. Я ответила, что нашим принципом является оказание услуг клиентам за их деньги по максимуму, который мы можем дать. В конце концов он согласился на плату в размере от \$850 за описание организации, сбор информации и телефонные интервью до \$1100 за выработку стратегии развития при работе в месте расположения организации. В результате клиент сэкономил около 30% денежных средств за выполнение той же самой работы.

Назначайте плату за выполнение только той работы, которая должна быть сделана

Может возникнуть соблазн назначить большую, чем надо, цену только потому, что вы знаете, что клиент может ее оплатить и имеет соответствующие средства в своем бюджете. Не делайте этого. Вы никогда не будете думать об этом как о хорошем деле. Не добавляйте также услуги, в осуществлении которых у клиента нет реальной потребности.

Что если фактически работа займет меньше времени или потребует меньших усилий по сравнению с первоначально определенными вами количественными параметрами выполнения проекта? Вам придется оправдываться по поводу назначения полной цены или вы будете неприятно удивлены тем, что клиент выскажет свое недоумение по поводу суммы оплаты за ту работу, которую вы выполнили. Несколько лет назад наша компания пыталась вернуть деньги крупной фирме. Однако ее представитель позвонил нам и сказал, что у них просто не предусмотрена процедура такого возврата денег в систему!

Назначайте цену с учетом фактически понесенных разумных расходов

Осуществление расходов на мелкие пустяковые вещи может легко вызвать недоверие во взаимоотношениях. Самым простым способом устранить эту возможность является включение таких расходов, как телефонные переговоры и экспресс-почта в вашу дневную ставку оплаты, чтобы у вас впоследствии не возникла необходимость показывать их клиенту и обосновывать перед ним необходимость оплаты.

Расходы, связанные с разъездами, всегда должны оплачиваться по фактически понесенным затратам и должны подтверждаться соответствующими документами (счетами, квитанциями). Не завыщайте пробег автомобиля и не пре-

вышайте пределы разумно допустимых расходов. Вы должны задавать самому себе вопрос: «Потратил ли бы я эти деньги, если был бы в своем городе?» Например: «Стал бы я заказывать на обед этого лобстера, если бы был дома?» Если ответ отрицателен, то, скорее всего, эти расходы не входят в рамки разумного.

Дублирование покрытия расходов, или включение в стоимость оказываемых двум клиентам услуг расходов на одну и ту же поездку, является способом дискредитации консультанта перед клиентами, разрушения доверия между ними.

Осуществление расходов на мелкие пустяковые вещи может легко вызвать недоверие во взаимоотношениях.

Правильная линия поведения

Структура платы за услуги, отчет о расходах и предоставляемый вами продукт — это важнейшие аспекты выстраивания этических взаимоотношений с вашим клиентом. Однако от правильно выбранной линии поведения будут зависеть нюансы личных и профессиональных взаимоотношений между людьми.

Как же вы можете определить, что можно сделать для выстраивания хороших взаимоотношений? Спросите своего клиента. Подискутируйте с ним. Ваш клиент может быть не согласен с вашими подходами или не поддерживать то, что вы намереваетесь сделать. Обсуждение этих вопросов только добавит вам уважения.

КОНСУЛЬТАНТ—КОНСУЛЬТАНТ: ОТНОШЕНИЯ СУБПОДРЯДА

Субподрядные отношения являются специфичными. Ниже представлены некоторые советы по выстраиванию и поддержанию таких отношений.

Субподрядчик должен представлять себя как часть основной консалтинговой организации

Большинство клиентов нервничают, доверяя работу по решению своих деликатных проблем группе независимых консультантов, которые высказывают различные мнения и действуют по принципу: «Кто в лес, кто по дрова». Поэтому консультанты должны выступать одним фронтом. Как субподрядчик вы теряете

право представлять свою фирму или обсуждать ее возможности. Зато в обмен вы получаете право на стабильную работу.

Субподрядчики не должны перехватывать клиента

Даже если клиент ищет подходы для работы с вами, все равно право на работу с ним принадлежит основному консультанту, который осуществил инвестирование в маркетинг для этого конкретного клиента. Передайте содержание любых полученных вами предложений основному консультанту. Возможно, вы сможете поделить с ним работу или поступите таким образом, что кто-то из вас будет осуществлять оказание услуг, а другой — получать какой-то процент с суммы оплаты за них. Некоторые фирмы вынуждают своих субподрядчиков заключать соглашение о недопущении конкуренции с ними. Мы так не поступаем. Мы полагаем, что это правильно, когда выказывается доверие к субподрядчику. Мы верим, что клиент не будет вести за нашей спиной свою игру с субподрядчиком и нанимать его на работу как минимум в течение двух лет после завершения контракта с нами.

Субподрядчики не должны выступать от имени клиента

Субподрядчики не должны выступать от имени клиента при обсуждении контрактных материалов, изменений в предоставляемых услугах или в любых иных вопросах. Основной консультант должен быть осведомлен обо всех возникающих проблемах и вопросах. Субподрядчик никогда не должен обсуждать с клиентом финансовые вопросы.

Субподрядчик должен быть настроен позитивно и оказывать полную поддержку проекту

Субподрядчик должен и на словах, и на деле поддерживать оказание необходимых клиенту услуг. Ответственное поведение субподрядчика повышает цену предоставляемого основным консультантом. Иногда этого трудно добиться. Этому мешает его собственное эго. Постарайтесь перехитрить его.

Основной консультант должен четко определить все вопросы оплаты, времени и своих ожиданий от работы субподрядчика

Будьте полностью честными и искренними. Устраните все сомнения, которые могут возникнуть по поводу любых аспектов проекта, даже если эти вопросы не определены клиентом и зависят только от вашего волевого решения.

Основной консультант должен поддерживать информированность субподрядчика

Субподрядчики подобны наемным работникам, и вы несете такие же моральные обязательства перед ними, зная о наличии каких-то проблем в выполнении первоначального плана. Например, поставьте субподрядчика в известность, если реализация проекта будет удлиняться или сокращаться по времени.

КЛИЕНТ—КОНСУЛЬТАНТ

Хотя вы и не контролируете поведение своего клиента, вы можете попытаться довести до его сведения некоторые мысли, которые помогут устранить недопонимание в ваших взаимоотношениях. Я убеждена, что многие клиенты просто не знают, как лучше поступить. В этом случае именно вы отвечаете за их обучение. Если мы все будем информировать их о том влиянии, которое оказывает их поведение на нас, то мы таким образом будем улучшать взаимоотношения консультантов и клиентов.

В других случаях клиент может иметь подходы, не стыкующиеся с вашими стандартами. Обычно вы узнаете об этом на ранних стадиях ваших взаимоотношений. Прекратите выполнение проекта и найдите себе другого клиента.

Иногда такая позиция клиента не проявляется до окончания выполнения проекта. Но вы можете увидеть сигналы об этом в ходе его реализации. Клиент может иметь нереалистичные ожидания в отношении вашей работы или может начать отступать от соглашений в отношении каких-то частей проекта. При решении этих проблем будьте честны и искренни с клиентом. Если клиент не захочет вернуться к исходному состоянию, вы можете договориться о реализации проекта в рамках уже выполненной работы или завершить его.

Когда вами может быть отмечена возможность осуществления незтичных действий? Есть несколько таких моментов. *Прежде всего они могут быть выявлены еще при контрактинге с вами, когда клиент:*

- ♦ хочет «попользоваться» вашими мозгами;
- ♦ предлагает вам меньшую плату, чем установленная вами в коммерческом предложении;
- ♦ запрашивает ваше коммерческое предложение только для того, чтобы воспользоваться им для своих целей, без намерения предложить вам работу. (Многие клиенты не понимают, что требуется от 4 до 20 часов, для того чтобы написать хорошее предложение.);

- ◆ запрашивает образцы продуктов у нескольких консультантов, а затем компилирует их и на основе информации, полученной от консультантов, разрабатывает свою собственную программу;
- ◆ уже принял решение о том, как решить свою проблему.
В ходе реализации проекта, когда клиент:
 - ◆ отказывается обеспечивать данными и информацией, как было обещано;
 - ◆ медлит с принятием решения об одобрении работы;
 - ◆ медлит с оплатой счетов;
 - ◆ изменяет свои подходы в середине проекта;
 - ◆ отказывается снимать барьеры перед вами, например в общении с персоналом;
 - ◆ игнорирует ваши рекомендации;
 - ◆ представляет ваши идеи менеджменту без выказывания их поддержки;
 - ◆ требует, чтобы вы исключали какую-то информацию из своих отчетов.

КОДЕКС ЭТИКИ

Большинство профессиональных ассоциаций, которые представляют консультантов, такие как Institute of Management Consultants, имеют свои кодексы этики. Если вы не знаете кодекс своей ассоциации, то позвоните на линию службы потребителей и попросите прислать его вам.

В качестве независимого консультанта вы определяете свой собственный кодекс этики. Вы определяете и развиваете этические стандарты в области ведения собственного бизнеса. Это и ваша привилегия, и ваша обязанность. Это привилегия установления для себя тех норм, которые вы считаете нужными. Как независимый консультант вы не обязаны придерживаться чьей-то другой этики. Но это и ответственность, которую вы принимаете на себя. Как консультант вы должны способствовать увеличению общественного уважения и доверия к профессии консультанта.

Если вы способны вести дела правдиво и поступать правильно, то обеспечите формирование положительного мнения об оказываемых вами услугах и о вашей профессии. Обеспечьте высокую оценку ваших талантов и ваших высококачественных услуг. Не опускайте планку даже в мыслях. Не продавайте свою чест-

ность и не торгуйте репутацией. Ваши принципы деятельности как консультанта находятся в постоянной опасности. Когда вы связываете свое имя с каким-то проектом, то одновременно вы связываете с ним и свою репутацию.

*Когда вы связываете свое имя с каким-то проектом,
то одновременно вы связываете
с ним и свою репутацию.*

ПРОЯВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

*Если бы мы делали все, на что мы способны,
мы бы буквально удивились сами себе*
Томас Эдисон

Чего стоит достижение настоящего успеха и профессионализма в мире консалтинга? Возможно, того же, чего стоит и достижение профессионализма в любой сфере деятельности человека, будь то балет, футбол, научные исследования, преподавание или написание книг. Однажды мне довелось прочитать, что большинство людей реализуют лишь одну треть своего потенциала. Однако профессионалы, добившиеся успеха, использовали гораздо больше чем одну треть своих способностей, потому что они работали над собой.

*Большинство людей реализуют лишь одну треть
своих способностей.*

- ♦ Профессионалы постоянно оценивают себя и сравнивают свой настоящий профессиональный уровень с теми самими желаемым и с ожидаемым от них клиентами.
- ♦ Профессионалы постоянно учатся чему-то новому. Они понимают, насколько важно расширять свой кругозор, развивать способности и идти в ногу со временем.
- ♦ Профессионалы гармонично сочетают личную жизнь с бизнесом. Они знают цену полноценному восстановлению. Они осознанно выбирают, чему посвятить свою жизнь.

- ♦ Профессионалы рационально распределяют свое время. Они очень занятые люди, которые уже научились затрачивать свое время на те вещи, которые оправдывают эти затраты.
- ♦ Профессионалы не действуют в одиночку. Ни один профессионал не возьмется за дело без помощи и поддержки других людей. Настоящие профессионалы обращаются к коллегам, другим специалистам, своим семьям и своим друзьям.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ УСПЕХА

Успешные профессионалы способны периодически оценивать, на какой ступени они находятся и на какой ступени они бы хотели оказаться. Они разрабатывают критерии оценки успеха, устанавливают для себя указатель направления и придерживаются этого курса.

Приведенные ниже критерии помогут вам оценить себя в роли консультанта. Существуют различные способы определения, насколько хорошо вы справляетесь со своим заданием. Нижеперечисленные профессиональные качества, навыки и умения консультанта помогут вам определить, какие способности у вас есть и чего вы хотите добиться.

Качество 1: высокие профессиональные стандарты

Определите для себя достаточно высокие требования, которые будут вас удерживать на вершинах ваших достижений в мире консалтинга и будут являться для вас планкой, ниже которой вы не должны опускаться.

Обеспечьте гарантию того, что ваши услуги будут самыми качественными из тех, которыми вашим клиентам довелось воспользоваться. Если в вашем подчинении есть штат работников, объясните им, насколько важно качество оказываемых услуг для деловой репутации. Поставьте качество и клиентов превыше всего, в том числе превыше прибыли. Это очень важное замечание, тем более что оно исходит от человека, который только что написал книгу, повествующую о том, как вести успешный бизнес.

Определите для себя достаточно высокие требования, которые будут вас удерживать на вершинах ваших достижений в мире консалтинга.

Это замечание вполне может стать одним из наилучших деловых советов в этой книге. Проект, над которым вы работаете, может закончиться, но ваши отноше-

ния с людьми — нет. Вы можете извлечь дорогостоящий урок из совершенных вами ошибок, и тогда вы точно не захотите их повторить. Но низкое качество ваших услуг может создать вам репутацию на всю жизнь. Дорогостоящий проект — эта невысокая цена по сравнению с репутацией на всю жизнь. Все дело в том, что о качестве оказываемых вами услуг судит ваш клиент, а не вы.

Установите для себя высокие стандарты и никогда не отказывайтесь от них. Наш стандарт — это качество, качество во всем.

Качество 2: профессиональная информированность

Станьте ведущим специалистом, имея четкое представление о консалтинге, его практике и задачах. Это включает знание как накопленного опыта, так и новых достижений; знакомство со стилем работы «гуру» консалтинга и с их философией; знакомство с профессиональными организациями, журналами, информационными бюллетенями и т. д. Все это позволит вам быть на передовых рубежах в вашей сфере деятельности.

Один из наилучших способов оставаться не последним в своей сфере — это быть активным членом профессионального объединения. Мне часто приходилось слышать высказывания консультантов, что они «не могут позволить себе платить членские взносы». Это глубоко неверно. Чего действительно не может позволить себе консультант, так это не быть членом профессиональной ассоциации. Ваша способность идти в ногу со своей профессией в огромной степени зависит от того, в каком контакте вы с ней находитесь. Это капиталовложение в самого себя. Если не вы, то кто будет в вас инвестировать?

Независимо от того, выбрали ли вы Институт консультантов в сфере менеджмента, Американское общество по подготовке и развитию или Ассоциацию образовательных систем, делайте больше чем просто выписывание чеков на ежегодные членские взносы. По крайней мере посещайте ежегодные конференции, которые проводит ваша организация. Работа на общественных началах — это также замечательная возможность оставаться в контакте со своей профессией. Таким образом, вы будете вовлечены в работу, связанную с вашей профессией, общение с другими специалистами и работу со своими коллегами по ремеслу. Это великолепная возможность набрать скорость.

Это капиталовложение в самого себя. Если не вы, то кто будет в вас инвестировать?

Качество 3: консалтинговые навыки и умения

Основное, что от вас требуется, — это умение выполнять свою работу. Любой профессиональный консультант знает основы консалтингового процесса, а именно: определение цели своего дела, уточнение ожиданий и достижение согласия (заключение контракта), сбор сведений, предоставление рекомендаций, введение изменений. Продолжайте изучать технические и стратегические приемы, которые помогут вам перейти из разряда начинающего консультанта в разряд консультанта опытного.

Помимо того что вам предстоит стать экспертом в сфере консалтинга, вам понадобятся и другие способности, такие как умение разрешать проблемы, руководить собраниями, составлять отчеты и другие документы, создать команду, облегчить выполнение задач.

Сертификация и аккредитация доступны во многих сферах деятельности как способ обучения и достижения определенного профессионального статуса в вашей сфере. Аккредитация может относиться к вашей профессии, как, например, сертифицированный бухгалтер (CPA) или сертифицированный инженер-электрик (CEE). Можно также получить аккредитацию по одному из направлений консалтинговой деятельности: ораторскому искусству (CSP), консультированию в области развития организации (RODS) или консультированию в области менеджмента (CMC).

Качество 4: навыки коммуникации

Одной из наиболее часто возникающих проблем, мешающих деятельности консультанта, является недостаточность навыков осуществления межличностных коммуникаций. Поэтому вы, видимо, не были удивлены, увидев их в списке необходимых качеств. Ваши способности слышать, увидеть, идентифицировать, обобщить и передать объективную информацию очень важны для продуктивности ваших рабочих взаимоотношений с клиентом. Так же важны ваши способности к убеждению, сопереживанию, решению проблем и обучению других людей.

Определение того, что подразумевается под навыками межличностной коммуникации, обладанием ими, по словам Питера Блока (1981), — это «самое большое, что вы можете сделать для получения рычага воздействия, с помощью которого устанавливаются обязательства клиента». Это утверждение показывает, насколько важны ясность и определенность во взаимоотношениях с клиентом. То есть вы должны быть способны четко выразить, кто вы и что вы хотите, вне зависимости от того влияния, которое оказывают на вас окружающие. Это чест-

ность, искренность и ясность, соединенные со способностью восприятия позиции других людей.

Успешному консультанту требуется обладание этими, а также многими другими навыками межличностных коммуникаций.

Качество 5: профессионализм

Профессионализм необходимо поддерживать, иначе он ускользнет. Он не может быть каким-то способом измерен, но мы знаем, что он существует. Профессионализм должен поддерживаться при любых обстоятельствах путем задавания себе при каких-то действиях вопроса: «Хорошо ли это?»

Профессионально действующий консультант уверен в себе, может справиться с отказом, его разум открыт и гибок, он верит в людей. Профессионалы не боятся принять на себя ответственность за свои действия и ведут себя ответственно по отношению к своим клиентам.

Ваш профессионализм будет оцениваться всегда, что бы вы ни делали. Если вы любите свою работу, рады оказать помощь клиентам, беретесь за выполнение трудных проектов и находите консалтинговую деятельность соответствующей вашим личностным предпочтениям, вы, очевидно, нашли свою нишу в жизни. Джеффри М. Беллман в своей книге «Consultant's Calling» (1990) предлагает, чтобы вы «осуществляли эту работу как личный выбор, приводящий вас к тому, что вы должны делать».

Любите свою работу. Я радуюсь тому, что остановила свой выбор на консалтинговой сфере двадцать лет тому назад. Я люблю свою работу, и это видно. Я уверена, что вы не будете, встав утром, заставлять себя идти на работу, вы будете воспринимать ее как жизненную игру. Я счастлива, потому что мне позволено играть каждый день, и это составляет процесс сотворения желаемой мной жизни. Консалтинг приносит хороший доход, но если вы будете думать только о деньгах, вы не достигнете успеха.

Вы не будете, встав утром, заставлять себя идти на работу, вы будете воспринимать ее как жизненную игру.

Качество 6: способность к ведению бизнеса

Генерирование работы обеспечивает устойчивый поток проектов, существенный настолько, чтобы оставаться в бизнесе. Вы должны достаточно много знать о про-

дажах и маркетинге, чтобы быть способным проанализировать текущую ситуацию, определить маркетинговую стратегию, установить измеримые цели и выбрать маркетинговую тактику для их достижения.

Вы должны знать, как разработать годовой маркетинговый календарь и как отслеживать результаты работы. Вы захотите определить, как уравновесить вашу рабочую нагрузку и получаемый в результате доход. Ваша способность продавать себя и свои услуги — это тот вид компетенции, который позволит вам удержаться в бизнесе.

Качество 7: управление бизнесом

Возможность удержаться в бизнесе в меньшей степени зависит от того, насколько хорош консультант. В большей степени это зависит от того, как он управляет своим бизнесом. Чтобы не упустить из виду вопросы организации бизнеса, постоянно сверяйте свои действия с бизнес-планом.

Будьте внимательны к деталям управления собственным бизнесом. Подберите команду профессионалов, помогающих вам в работе (бухгалтер, адвокат, работник банка); отслеживайте затраты и проектируйте доходы; своевременно составляйте счета; изучайте данные о своем состоянии, чтобы знать, насколько хорошо вы ведете дела; разрабатывайте и продвигайте контракты и коммерческие предложения; вникайте в офисные технологии, системы и оборудование; ведите дела с поставщиками; управляйте собственными деньгами; планируйте, информируйте и отслеживайте проведение работы с клиентами и проектами, а также тысячи других деталей, необходимых для осуществления бизнеса. Для того чтобы удержаться в бизнесе, вам необходимо будет уделять внимание всем этим деталям.

Качество 8: выстраивание взаимоотношений

Будете ли вы иметь дело с клиентом, другими консультантами или своими работниками, ваш успех как консультанта напрямую будет зависеть от вашей способности выстраивать и поддерживать взаимоотношения.

Работая в качестве консультанта, вы не можете предложить своим потребителям осязаемый продукт, который мог бы им понравиться. Вы оказываете услуги — то, что может оказаться очень трудным для определения. Ваши услуги невидимы для человеческого глаза, и если честно оценивать свою работу, то могут возникать ситуации, когда кто-то фактически кредитует вашу деятельность. Это помогает объяснить, почему выстраивание взаимоотношений является императивом для консультанта.

УРОВЕНЬ ВАШЕЙ КОМПЕТЕНЦИИ

Возьмите себе за правило выделить некоторое время в конце каждого года, для того чтобы оценить уровень своего соответствия качествам профессионального консультанта. Ваш успех в будущем будет зависеть от того, что вы делаете сегодня. Вспомогательный материал 10.1 поможет вам самостоятельно оценить свои действия.

Вы можете также оценить себя по каждому виду компетенций. В таком случае вернитесь к изложенному во вспомогательном материале 10.1 и оцените себя по 10-балльной шкале. Рассматривайте 1 как уровень начинающего, а 10 — как уровень мастера.

Вполне возможно, что ваш уровень будет выше по одним видам компетенции и ниже по другим. Также возможно, что в прошлом в некоторых областях он мог

Вспомогательный материал 10.1

Персональная проверка: как я действую?

Обдумайте свои навыки и умения как консультанта и ответьте на следующие вопросы

Работая с клиентами, я:

- 1 Выстраиваю и развиваю хорошие взаимоотношения?
- 2 Искренен в общении, обязателен при выполнении обещаний со всеми лицами, причастными к фирме?
- 3 Сосредоточен на усилиях по реализации планов?
- 4 Сохраняю конфиденциальность обсуждений, выводов и полученной информации?
- 5 Искренен при обсуждении ответственности клиента и его роли в осуществлении усилий по реализации проекта?
- 6 Избегаю вмешательства во внутренние дела клиента и держу разум открытым?
- 7 Отношусь с уважением к существующим у организации-клиента ограничениям по времени, бюджету и другим ресурсам?
- 8 Обеспечиваю независимость клиента?
- 9 Регулярно предоставляю клиенту отчеты об осуществлении проекта, в которых четко показаны получаемые им выгоды от моей работы?
- 10 Поддерживаю обратную связь, чтобы знать о восприятии своей работы?
- 11 Регулярно оцениваю свой уровень компетенции?
- 12 Совершаю свои знания и навыки не только тогда, когда в этом возникает прямая необходимость?

быть у вас выше, чем сегодня. Например, несколько лет назад вы могли быть больше вовлечены в дела вашей профессиональной организации, а теперь несколько отошли от них. Два года назад вы могли оценивать себя по этой позиции на уровне 9, но сегодня — только на 3.

После того как вы осуществите самооценку, вы захотите разработать план своего профессионального развития. Следующий раздел поможет вам в осуществлении такого планирования.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ

Вы имеете обязательства перед вашими клиентами по постоянному совершенствованию своих знаний, навыков и умений. Быстрые изменения в современном мире могут завтра сделать болваном того человека, который сегодня является экспертом, но не идет в ногу со временем. Профессионал разрабатывает план собственного развития, обеспечивающего его постоянный рост. Давайте рассмотрим несколько стратегий, пригодных для достижения такого состояния.

Постоянно учитесь

Как минимум принимайте участие в ежегодных конференциях ваших профессиональных организаций. Это может быть довольно затратным, но у вас есть обязанность перед своими клиентами инвестировать в себя. Я не могу придумать более подходящего способа обучения, чем участие в собрании профессионалов, встречи с новыми людьми, возобновление старых знакомств и получение новых знаний, идей и подходов в ходе дискуссий. В результате участия в конференциях вы можете вернуться домой с комплектом визитных карточек, принадлежащих потенциальным клиентам.

У вас есть обязанность перед клиентами постоянно совершенствовать свои знания, навыки и умения.

Чтобы поддерживать профессионализм, необходимо поддерживать отношения со многими людьми. Не сидите сиднем и не спешите домой во время любого перерыва в работе. Вы не получите всего того, что могли бы иметь. Вместо этого идите туда, где что-то происходит. Первыми здоровайтесь. Представляйтесь другим людям и будьте для них интересным собеседником. Определяйте общие интересы и опыт работы. Обменивайтесь визитными карточками. Если человек спрашивал вас о чем-то или выразил желание встретиться с вами после конференции, пометьте это на обратной стороне его визитной карточки.



Продолжите обучение. Вам может не понадобиться обучение по программе MBA, но курсы по повышению квалификации или переподготовке обязательны. Повысьте свою квалификацию в области финансов, маркетинга, технологий общения с людьми или организационных изменений. Будьте в курсе тех изменений, которые происходят в области технологий.

Спрашивайте других

Постоянно задавайте людям вопросы о своей работе, чтобы иметь обратную связь. Спрашивайте об этом своих друзей, коллег и клиентов. Я иногда по окончании выполнения проекта провожу опрос клиентов о том, что они думают о моей работе и что, по их мнению, мне следовало бы изменить.

Спрашивайте клиентов о тех проблемах, которые угнетают их сильнее других. Хотя это может и не относиться непосредственно к вашей работе, ваше внимание может способствовать укреплению взаимоотношений с клиентами.

Присоединяйтесь к ассоциациям или группам

Вступление в национальные профессиональные ассоциации или группы чрезвычайно важно, для того чтобы о вас узнали другие. Посредством участия в этих объединениях вы будете узнавать о различных мероприятиях в вашей сфере и возможностях обучения.

Иногда профессиональные организации формируют списки участников по географическому признаку, давая, таким образом, вам возможность связаться с другими членами объединения, работающими поблизости. Если такая возможность не предоставляется, составьте свой собственный контактный лист. Это один из лучших способов продолжить обучение. Чтобы учиться в действительности, вы должны понять, что вам это необходимо!

Занимайтесь самообразованием

Одним из самых моих любимых методов обучения является чтение литературы.

Если у вас по какой-то причине нет возможности поработать со всем списком, то вы должны вписать в свой перечень первоочередного чтения две книги: «Flawless Consulting» Питера Блока и «The Consultant's Calling» Джеффри М. Беллмана.

Подпишитесь и читайте профессиональные журналы. Читайте деловую прессу, такую как «Fortune», «Business Week» или «Harvard Business Review». Читайте

публикации ваших клиентов, чтобы быть информированным о состоянии дел в отрасли. Читайте новости, дайджест-журналы, такие как «Fast Company».

Просматривайте вашу мусорную почту (различного рода бесплатную рекламу). Вы узнаете, чем занимаются ваши конкуренты, как писать наиболее эффективные маркетинговые письма и как оформлять брошюры. Сделайте так, чтобы вы смогли увидеть и изучить и хорошие, и плохие примеры!

Слушайте учебные магнитофонные записи в поездках на далекие расстояния.

Ищите источники информации

Подпишитесь на онлайн-услуги. Крупнейшим динамическим источником профессиональной информации является Интернет. На различных сайтах расположено множество информации и ссылок на другие сайты данной тематики.

Посетите вашу местную организацию технологического обучения. Посмотрите, что они предлагают и к каким ресурсам может быть получен доступ с их помощью.

Посетите местный книжный магазин. Посмотрите, какая там есть литература по тенденциям в обслуживаемых вами отраслях и экономической жизни в целом. Прочитайте все новые книги по консалтингу, для того чтобы определить, должны ли они быть на вашей книжной полке.

Консультируйтесь или учитесь у других

Взаимное консультирование с коллегой — это уникальный способ узнать что-то новое в вашей профессии. Это позволит вам узнать, как работают другие, наладить связи и получить опыт совместной работы.

Приглашайте коллег посмотреть вашу работу в процессе консалтинга или обучения клиента. Просите их обратить внимание на отдельные элементы вашей работы. После этого сядьте рядом и выслушайте, что скажет об этом коллега. Узнайте его предложения по совершенствованию работы.

Создайте возможности оказания помощи другим

Встречайтесь с другими профессионалами для обсуждения тенденций в консалтинговом бизнесе. Некоторые консультанты создают небольшие группы и встречаются на регулярной основе, чтобы поделиться идеями, обсудить перспективы и помочь друг другу.



Определите кого-то в сфере консалтинга, кто мог бы выступить в качестве ментора для вас. Мой ментор и я встречаемся за завтраком 4–6 раз в году. Я оплачиваю счет, что обходится мне примерно в \$10. Но я фактически инвестирую эти деньги в себя.

*Часто вы узнаете много нового **после** того, как казалось, всесторонне изучили вопрос!*

Ищите связи со специалистами в отраслях ваших важнейших клиентов. Это может потребовать значительных усилий с вашей стороны, потому что ваши дороги не пересекаются регулярно с их путями. Например, несколько лет назад я была вовлечена в работу с несколькими организациями коммунальной сферы. Я вспомнила, что у моего кузена есть друг, который занимает руководящий пост в этой отрасли. Я позвонила кузену и попросила устроить мне встречу с этим человеком, чтобы я смогла больше узнать об отрасли. Он стал для меня и хорошим другом, и ценным источником информации, а теперь сам обращается ко мне за советами!

Выясните, где собираются специалисты, а затем идите туда. Иногда это какая-то ассоциация или неформальная группа. Многие временно работавшие в отрасли люди или даже имеющие небольшой опыт работы могут дать вам совет за умеренную плату.

Стремитесь к усовершенствованию своих знаний

Ваши клиенты ожидают, что вы являетесь специалистом, вас уважают в вашей сфере деятельности. Вы обязаны учиться и расти как по отношению к ним, так и по отношению к себе. Учеба — это непрерывный и никогда не заканчивающийся процесс, даже если вы добрались до вершин вашей профессии. Часто вы узнаете много нового после того, как, казалось, всесторонне изучили вопрос!

МЕЖДУ ЛИЧНОЙ ЖИЗНЬЮ И БИЗНЕСОМ

Многие люди, с которыми я встречаюсь, думают, что консалтинг — это высокодоходная карьера: перелеты с побережья на побережье, встреча с издателем в Сан-Франциско и исполнительным директором компании в Нью-Йорке, остановка в отеле *Madison* в Вашингтоне или в *Ritz Carlton* в Далласе, ленч в бистро на Манхэттене или в кафе в Сиэтле. Я высокооплачиваема, хорошо одета, имею крупные контракты, вожу компанию с влиятельными и известными людьми. Но это только одна сторона медали.

Мои друзья знают, что в действительности моя жизнь такова: подъем в 4 часа утра, чтобы успеть на самолет в место дневной встречи, 6-часовое ожидание в аэропорту из-за задержки рейса, звонок для отмены запланированной встречи, и наконец возвращение домой около полуночи. Примерно то же можно сказать и о качестве ресторанной пищи, о необходимости подготовки коммерческих предложений в короткие утренние часы, потере контрактов по техническим причинам. Многие из этого отнимает массу времени.

Хотя вы свободны в составлении собственного графика работы, правдой является и то, что работать вы будете больше времени, чем обычные люди. Проекты часто требуют вашего немедленного и длительного внимания. Когда вы уже поставите тарелку с едой на стол, то можете посчитать, что для вас будет лучше именно сейчас доделать что-то по проекту, чем оставить это на потом. В сегодняшнем быстром мире нахождение баланса между личной жизнью и работой — это не простая задача. Она становится даже еще более сложной, когда от успеха проекта зависит благополучие вашей семьи, которая уже ожидает вас на берегу озера для ежегодного семейного пикника.

Хотя вы свободны в составлении собственного графика работы, правдой является и то, что работать вы будете больше времени, чем обычные люди.

Одной из наиболее сложных проблем, стоящих перед консультантами сегодня, является достижение сбалансированности между личной жизнью и бизнесом, между семьей и работой.

Джоэл Гендельман, автор «Consulting 101» (1995), сказал: «Фактически я установил замок, который может быть открыт с помощью ключа — ключа, имеющегося только у моей жены. Она открывает мой офис утром и закрывает его перед обедом. В остальное время моя маленькая компания закрыта».

Как же вы можете сбалансировать свою личную жизнь и работу? Что вы для этого можете сделать?

Выявление дисбаланса

Определите три вещи, которые вы больше всего цените в жизни. Запишите их. Теперь просмотрите свои записную книжку и календарь. Не пересекаются ли ваши дела с этими тремя вещами?

Спросите вашего супруга, коллегу или друга, что они считают для вас самым главным в жизни. Совпал ли выбор этих людей с вашим выбором?

Теперь осуществите реальный выбор. Нуждаетесь ли вы в чем-то, что должно подтвердить ваш выбор?

Установите свои собственные правила

Бизнес требует творчества и энергии, поэтому самоистощение контрпродуктивно. Конечно, иногда вы будете задерживаться позже или работать в выходные дни, потому что это необходимо для выполнения в срок какого-то проекта, но не допускайте, чтобы такая ситуация стала стандартной. Установите для себя правила, которые помогут осуществлению вашего бизнеса в перспективе. Скажите себе, например: «Если что-то не сделано до 18.00, это будет доделываться завтра».

Получайте удовольствие от работы

Не торопитесь выполнять каждый проект только для того, чтобы скорее взяться за новый. Если вы любите свою работу, то можете и потерять что-то с улыбкой. Ведь в это время может быть столько сделано для собственного удовольствия!

Устраивайте перерывы в работе

Очень важно делать перерывы в бизнесе. Отдыхайте, даже если вы проведете неделю без работы дома. Дайте отдохнуть голове, расслабиться телу, спите больше, отдыхайте и читайте что-нибудь, не связанное с работой.

Определитесь с другими интересами

Вступите в клуб любителей книг. Научитесь играть в гольф. Пускайте воздушных змеев. Посетите антикварный магазин. Побродите пешком. Читайте каталоги. Попробуйте научиться рисовать. Возьмите уроки приготовления пищи. Пишите стихи. Разгадывайте кроссворды. Восстанавливайте старинные автомобили. Изучайте свою родословную. Пишите письма. Планируйте путешествия. Делайте это с вашим супругом, детьми или друзьями.

Найдите преимущества в пребывании дома

Если вы работаете вне дома, то найдите способы и время чаще покидать офис. Гуляйте пешком днем. Посещайте еженедельно спортивный зал. Читайте утреннюю прессу в своей кухне или во время ленча.

Проблемы сбалансирования времени становятся особенно актуальными во время перехода с прежней работы в консалтинговый бизнес. Поэтому, если вы решаете уйти в консалтинг, планируйте этот переход. Сосредоточьте внимание на важнейших областях вашей жизни: общественной, семейной, духовной, деловой, образовательной. Определите, какой баланс был первоначально, что вы хотите изменить и в какие сроки.

Для некоторых проблемы сбалансированности требуют действительно много времени для управления ими. Не совершайте ошибку, все свое время уделяя бизнесу. Вы должны сконцентрироваться на том, что вы действительно хотите получить от жизни. Добавьте к тем рецептам по управлению собственным временем, которые вам уже известны, несколько представленных ниже советов.

Не совершайте ошибку, все свое время уделяя бизнесу.

УПРАВЛЕНИЕ СВОИМ ВРЕМЕНЕМ

Время — это единственная вещь, которую мы все имеем в равном количестве. Все мы имеем ровно 24 часа каждые сутки. Истина состоит в том, что мы не можем сохранить время. Время идет с постоянной скоростью вне зависимости от вашего желания замедлить или ускорить его. Вы не можете сохранить время, но вы можете сэкономить его, — сэкономить на некоторых делах, которые вы должны выполнять и которые вам меньше нравятся. У консультанта имеются две основные области, в которых можно экономить время: осуществление своего бизнеса и связанные с этим разъезды. Попробуйте использовать некоторые из предложенных ниже способов экономии времени в каждой из этих областей.

Экономия времени при осуществлении бизнеса

Имеется несколько способов, которые я использую для экономии времени для себя лично и для управления собственным бизнесом.

Крупные проекты

Работа с несколькими крупными проектами предпочтительнее, чем с дюжиной мелких. Значительную часть времени во втором случае вы затрачиваете на перемещение от одного клиента к другому, пытаетесь делать все быстрее, легаете с одного побережья на другое, все время напоминаете себе о людях и встречах и пытаетесь вспомнить имена.



Файл с информацией, относящейся к выполненным за год работам

Я формирую эту папку для своего бухгалтера. Она так и называется: «Для Стефани» и напоминает мне обо всех относящихся к ней делах, произведенных в течение года, которые необходимы для расчета налогов, выполнения установленных законодательством обязанностей и личных желаний. Это гарантированный способ найти все, что необходимо, когда приходит время расчета налогов, и я не трачу массу времени, перерывая кучи различных документов, пытаюсь составить отчет для налоговой службы или ответить на вопрос моего адвоката.

Легкость выписки счета

Сохраняйте формы счетов, заполненных для конкретных клиентов, на случай, если потребуется повторить их выписку. Когда будет наступать время очередного платежа, проставьте только новую дату и сумму, а затем распечатайте счет.

Осуществление контактов с помощью почтовых карточек

Держите пачку почтовых карточек в своем портфеле. Находясь в самолете, зале ожидания или по окончании встречи вы можете кинуть карточку в почтовый ящик. Используйте почтовые карточки, чтобы держать в курсе событий друзей, коллег и клиентов.

Папки с документами

Разработайте такую систему хранения документов, которая работала бы на вас. Вы нуждаетесь не только в хранении различной информации в своем офисе, но и в том, чтобы ее при необходимости было легко найти! Для того чтобы различать, что находится на полках, мы используем папки различных цветов: голубые — для проектов, желтые — для офисных документов, красные — для информации о клиентах, зеленые — для волонтерской деятельности и т. д. Мы используем различные помещения для хранения своих ресурсов и для работы с клиентами. Выбор в пользу хранения документации в электронном виде также будет хорошим вариантом организации работы с документами.

Время для телефонных переговоров

Телефонные звонки могут препятствовать концентрации вашего внимания на какой-то работе. Если вы не хотите этого, включайте в определенное время авто-

ответчик. Если вам необходимо осуществить несколько телефонных звонков, сделайте их последовательно, не отвлекаясь на другую работу. Если нужного человека нет на месте, сообщите время, когда вы будете доступны, например: «Я буду на месте сегодня с 10.00 до 12.00».

Экономия времени на разъезды

Поездки могут быть весьма утомительными, но я использую некоторые способы, чтобы уменьшить спешку и изыскать время для осуществления другой деятельности.

Хранение наличности

Я становлюсь практически полностью зависимой от своей кредитной карточки. Однако еще имеются случаи, когда мне необходима наличность. Я держу \$25,50 в пластиковой сумочке моего Daytimer™. Если я нахожусь в пути и мне не хватает денег, находящихся в кошельке, эта сумма позволяет мне взять такси, перекусить или купить что-то, за что нельзя заплатить посредством кредитной карточки. Два двадцатипятицентовика позволяют осуществить местный телефонный звонок или заплатить за парковку.

Один транспортный агент

Мы пользуемся услугами только одного транспортного агента. Мы получаем прекрасное обслуживание от Джинджер и ее группы. Они уже знают наши предпочтения в области передвижения и сопутствующего ему обслуживания. Мы передаем им по факсу информацию о наших поездках, определяем время, пункты назначения и другие необходимые сведения. Они передают обратно подготовленный маршрут передвижения для получения нашего одобрения. Они знают все наши наиболее часто используемые маршруты и хорошо используют данную информацию. Кроме того, они доставляют наши билеты прямо в офис. Мы бы не могли получить лучшего обслуживания!

Использование времени поездки для решения других задач

Используйте поездку для работы с одним клиентом, чтобы посетить другого потенциального клиента. Планируйте небольшое количество свободного времени при работе с выездом в место расположения клиента. Конечно, в этом случае вы понесете некоторые дополнительные расходы.

Ваша дорожная сумка

Если вы часто бываете в разъездах, держите упакованными некоторые основные необходимые в поездке вещи. У меня всегда собраны: фен, косметичка, зубная паста и щетка и т. п. Когда я возвращаюсь из поездки, то всегда проверяю и при необходимости пополняю то, что использовала: колготки, белье, зубную пасту, дезодорант или что-то иное. Это обеспечит такую ситуацию, при которой вы никогда не забудете что-то из основных необходимых в поездке вещей.

Вы никогда не сможете *найти* время для осуществления чего-то; если вам необходимо время на это, то вы должны *организовать его наличие*. Приведенный ниже перечень напомнит вам некоторые советы по управлению временем, которые вы, конечно, знаете, но, может быть, не всегда используете на практике. Попробуйте реализовать их. Они работают.

*Вы никогда не сможете **найти** время для осуществления чего-либо; если вам необходимо время, то вы должны **создать** его.*

- ◆ Установите для себя приоритеты: что вы прежде всего должны сделать утром или что необходимо обязательно выполнить до того, как лечь спать.
- ◆ Выполняйте приоритетные дела первыми.
- ◆ Разбивайте крупные проекты на стадии.
- ◆ Определите ваше «лучшее» время для каждого из дел: когда лучше писать, а когда говорить по телефону и т. д.
- ◆ Продуктивно используйте ваше время в пути или в ожидании чего-то: составляйте списки дел, слушайте обучающие записи, пишите открытки, подводите итоги сделанного.
- ◆ Используйте небольшие карточки или записную книжку для записи идей, чтобы потом не забыть их.
- ◆ Используйте каждый лист бумаги только один раз.
- ◆ Устанавливайте сроки выполнения дел.
- ◆ Своевременно принимайте решения. Нерешительность крадет ваше время. Врагом времени является не только нерешительность, но и неправильно выполненные дела, которые могут нарушить все ваши планы.

- ◆ Всегда спрашивайте себя: «Лучший ли это вариант использования моего времени?»
- ◆ Составляйте расписание и придерживайтесь его.
- ◆ Чаще делайте короткие перерывы в работе.
- ◆ Выполняйте иногда ту работу, которая была вами отложена на потом.

Во вспомогательном материале 10.2 предложен вариант листа учета использования времени в течение дня для управления вашим временем. Хотя использование такого контрольного листа — не лучший способ управления своим временем, но с его помощью вы можете получить информацию о том, на что уходит ваше время. Каждый час разбит на 15-минутные интервалы. Отслеживайте использование своего времени в течение двух недель, для того чтобы получить достоверные и репрезентативные результаты. Записывайте, что вы делаете и сколько времени на это затрачено. Определите основные виды выполняемых вами работ. Вы можете включить сюда такие из них, как маркетинг, консалтинг, администрирование бизнеса и профессиональное развитие. Добавьте также категорию для учета времени, используемого для удовлетворения личных потребностей.

После того как вы соберете эти данные за две недели, определите, какую долю в вашем времени занимает выполнение работ по каждой из категорий. Совпадают ли эта информация с той, которую вы ожидали получить? Было ли затрачено слишком много времени на некоторые виды работ? Или слишком мало его на другие? Что вы можете изменить в своей работе?

Во вспомогательных материалах 10.3 и 10.4 представлены два инструмента управления временем, без которых я, например, не могу обойтись! Календарь показывает мне общее количество дней в месяце, для каждого дня отведено свое место, в котором записывается планируемая к выполнению работа. Я использую календарь в качестве органайзера. Кроме встреч в нем записываются телефонные номера, время отправления и прибытия авиарейсов, которыми я воспользуюсь, напоминание о важных делах в этом месяце и личные планы. Для того чтобы ежедневно планировать свое время, мне необходимо видеть всю эту информацию, собранную вместе и сгруппированную по дням и неделям.

Планировщик занятий включает в себя все детали, необходимые для успешного проведения мероприятия. Я начинаю заполнять его в день составления графика выполнения проекта. Вначале он служит в качестве памятки для выяснения всех необходимых вопросов. Позднее он помогает нашему офисному персоналу подготовить и собрать все необходимое для проведения занятий. Он содержит в себе информацию о месте, в котором будет работать консультант, о том, как ус

Вспомогательный материал 10.2

Контрольный лист ежедневного учета используемого времени

Имя _____

Дата: _____

Время	15-минутные интервалы				Итоги дня																																												
24.00					<p>Перечислите категории выполняемых вами работ (например, встречи, телефонные переговоры, маркетинг, консалтинг, администрирование бизнеса, планирование и т. д.), каждой из них присвойте свой буквенный код. При выполнении работ помещайте соответствующую категории букву в тот временной интервал (блок), когда эта работа осуществляется. Если в один и тот же интервал выполняется несколько работ, то записывается преобладающая по времени. Не откладывайте более чем на час заполнение контрольного листа. Для того чтобы найти время, затраченное на выполнение каждой категории работ, умножьте количество блоков на 15 минут</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Код</th> <th style="text-align: left;">Работа</th> <th style="text-align: left;">Кол-во</th> <th style="text-align: left;">Общее время</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A.</td> <td>_____</td> <td>_____ × 15 =</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>B.</td> <td>_____</td> <td>_____ × 15 =</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>C.</td> <td>_____</td> <td>_____ × 15 =</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>D.</td> <td>_____</td> <td>_____ × 15 =</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>E.</td> <td>_____</td> <td>_____ × 15 =</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>F.</td> <td>_____</td> <td>_____ × 15 =</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>G.</td> <td>_____</td> <td>_____ × 15 =</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>H.</td> <td>_____</td> <td>_____ × 15 =</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>I.</td> <td>_____</td> <td>_____ × 15 =</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>J.</td> <td>_____</td> <td>_____ × 15 =</td> <td>_____</td> </tr> </tbody> </table>	Код	Работа	Кол-во	Общее время	A.	_____	_____ × 15 =	_____	B.	_____	_____ × 15 =	_____	C.	_____	_____ × 15 =	_____	D.	_____	_____ × 15 =	_____	E.	_____	_____ × 15 =	_____	F.	_____	_____ × 15 =	_____	G.	_____	_____ × 15 =	_____	H.	_____	_____ × 15 =	_____	I.	_____	_____ × 15 =	_____	J.	_____	_____ × 15 =	_____
Код	Работа	Кол-во	Общее время																																														
A.	_____	_____ × 15 =	_____																																														
B.	_____	_____ × 15 =	_____																																														
C.	_____	_____ × 15 =	_____																																														
D.	_____	_____ × 15 =	_____																																														
E.	_____	_____ × 15 =	_____																																														
F.	_____	_____ × 15 =	_____																																														
G.	_____	_____ × 15 =	_____																																														
H.	_____	_____ × 15 =	_____																																														
I.	_____	_____ × 15 =	_____																																														
J.	_____	_____ × 15 =	_____																																														
1.00																																																	
2.00																																																	
3.00																																																	
4.00																																																	
5.00																																																	
6.00																																																	
7.00																																																	
8.00																																																	
9.00																																																	
10.00																																																	
11.00																																																	
12.00																																																	
13.00																																																	
14.00																																																	
15.00																																																	
16.00																																																	
17.00																																																	
18.00																																																	
19.00																																																	
20.00																																																	
21.00																																																	
22.00																																																	
23.00																																																	

Вспомогательный материал 10.3

Календарь

Месяц _____		Год _____				
Воскресенье	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота



Вспомогательный материал 10.4

Планировщик занятий

Дата: _____ Компания: _____

Тема: _____

Контактное лицо: _____ Телефон: _____

Заказ № _____ Оплата: _____

Лектор/представляющее лицо/консультант: _____

Время занятий: _____ Количество участников: _____

Место проведения: Адрес: _____

Строение: _____

Кабинет: _____

Примечания: _____

Проезд: Отель: _____

Дневной телефон: _____

Ночной телефон: _____

Примечания: _____

Оборудование: диаграммы видеоплеер и монитор
 слайд-проектор видсокамера (с зум-объективом)
 компьютер чистые видеокассеты
 проектор и экран
 другое: _____

Планировка помещения: _____

Связь с компанией: по телефону посредством писем
 дата количество участников адрес/местонахождение
 данные отеля требуемое оборудование планировка помещения
 время прибытия консультанта номер заказа

Материалы: Держатели: серые прозрачные другие _____

Папки: серые другие _____

визитные карточки

Вспомогательные материалы: _____ Мелки _____ Бэйджи _____ Маркеры

_____ Руководство для преподавателя Другое: _____

Специальные инструкции:

новить связь с ним. Обе эти формы разрабатывались мной и постоянно перерабатывались и до сих пор исправно служат в качестве моих помощников. Вы можете адаптировать их к своим потребностям, чтобы они помогали и вам управлять своим временем.

Уделите особое внимание управлению своим временем — это ваш наиболее ценный ресурс.

Оглядываясь назад

Во время выстраивания своей карьеры вы получали помощь, советы и идеи с других людей. Теперь вы, вероятно, знаете больше некоторых других о том, как вести консалтинговый бизнес. Вы можете рассматривать себя как имеющего некие обязательства перед многими людьми. Как вы можете вернуть им этот долг?

Постарайтесь реализовать некоторые из следующих идей.

- ◆ Станьте ментором для кого-то, кто только начинает работать в этой сфере.
- ◆ Предлагайте безвозмездно свои услуги организациям социальной помощи.
- ◆ Оказывайте волонтерскую помощь общественным объединениям.
- ◆ Помогайте детским организациям.
- ◆ Предлагайте услуги органам местного самоуправления.
- ◆ Оказывайте безвозмездно услуги местным некоммерческим организациям.
- ◆ Посылайте благодарственные письма.
- ◆ Выполняйте волонтерскую работу для своей профессиональной организации.
- ◆ Выступайте бесплатно на местных встречах участников вашей профессиональной организации.
- ◆ Выступайте на днях открытых дверей местных высших учебных заведений.
- ◆ Основывайте фонды бесплатного обучения.

Если вы думаете остаться в консалтинговом бизнесе, не останавливайтесь на этом. Будьте уважаемым, знающим и сбалансированным в бизнесе и личной жизни консультантом! Будьте успешным консультантом! Будьте высокопрофессиональным консультантом! Беритесь за все, что вы способны сделать. Изуми самих себя!

ВЫ ВСЕ ЕЩЕ ХОТИТЕ СТАТЬ КОНСУЛЬТАНТОМ?

*Жизнь — это либо захватывающее
приключение, либо прозябание.*
Хелен Келлер

Важнейшей причиной, подвигающей вас к тому, чтобы стать консультантом, является ваше желание. Если вы дошли до этой главы и не разочаровались в своем выборе, то это значит, что вы готовы претворять в жизнь план, который введет вас в мир консалтинга

В этой главе приводится в качестве примера описание одной недели из жизни консультанта. Здесь вы увидите некоторые жизненные проблемы, описание которых не нашло отражения в других разделах. Одной из наиболее серьезных причин того, что вы решили стать консультантом, было ваше желание обеспечить такой образ жизни, который соответствовал бы вашим способностям и потребностям. Поэтому в данной главе будут приведены некоторые примеры, которые помогут вам прояснить ваше будущее в качестве консультанта.

Если вы отвечаете «да» на вопрос, вынесенный в заглавие, то план действий обеспечит начало планирования и осуществления вашей консалтинговой практики. Он даст возможность перейти от мысли «Я хочу стать консультантом» к утверждению «Я консультант!»

И наконец, если вы чувствуете себя не вполне готовым, данная глава подтолкнет вас к выработке 50 идей о том, что следует сделать, чтобы обеспечить готовность к работе.

НЕДЕЛЯ КОНСУЛЬТАНТА

В субботу днем я работаю над этой книгой на компьютере у себя дома. Я должна закончить книгу не позднее конца этого месяца, и теперь Кэтлин, мой редактор, сообщает мне о том, что следующая неделя является предельным сроком. Она должна получить рукопись. Я же перебрала несколько часов из своего первоначального распорядка дня, потому что вынуждена была потратить утром 3 часа на телефонные переговоры с клиентом и субподрядчиком для уточнения плана действий на следующую неделю.

Важнейшей причиной, подвигающей вас к тому, чтобы стать консультантом, является ваше собственное желание.

И хотя книга должна быть закончена не позднее чем через 7 дней, завтра, в воскресенье, в 17.10 я вылетаю в Вашингтон, округ Колумбия, чтобы поработать с клиентом. Поэтому я должна закончить рукопись сегодня (или ночью).

Я могла бы взять материалы с собой в Вашингтон, но уже изучила себя и знаю, что во время работы с клиентом не смогу заниматься книгой. Поэтому, если я не буду еще близка к ее завершению, мне придется позвонить вечером и отменить нашу с ним встречу, назначенную на следующий день. Обычно я так не поступаю, но в данном случае приоритетом являются книга и Кэтлин.

Если я смотрю из своего окна, мне открывается прекрасный вид на озеро, иногда спокойное, а иногда волнующееся. Если я смотрю вокруг себя в домашнем офисе, то вижу кипы документов, касающихся восьми моих крупных проектов с клиентами, которые будут реализовываться в следующем месяце.

Если я загляну в свой портфель, то увижу календарь на год с листом текущего месяца вверху. Он весь исписан пометками, номерами телефонов, временем и местами встреч. Я вижу также дюжину разноцветных папок, каждая из которых содержит материалы, относящиеся к какому-то проекту.

У меня есть 8 голубых папок, каждая из которых представляет проект для какого-то клиента. Три папки с материалами по 2-дневным занятиям по созданию команды, одно из которых проводится в Сан-Диего, другое — в Арлингтоне, штат Вирджиния, и третье — в Сиэтле. Две голубые папки содержат материалы для двух различных подразделений одной компании, для которой я разделила работу на два этапа, один из которых должен получить оценку по итогам года, а второй планируется осуществить в следующем году. И три последние папки

содержат материалы по долгосрочным проектам с клиентами из Вирджинии, Калифорнии и Нью-Йорка. Когда я рассматриваю их, то вспоминаю, что по каждому из этих проектов имеется кусок незавершенной работы. Я размышляю о том, что эти восемь голубых папок содержат в себе больше работы, чем я ожидала выполнить в течение года. Политика, встречи и другие дела препятствуют мне в том, чтобы быть более производительной в своей работе.

Есть также две зеленые папки, представляющие два волонтерских проекта. Я являюсь членом национального исполнительного комитета нашего профессионального общества. На следующей неделе я должна буду сделать 6 телефонных звонков, чтобы привлечь в ассоциацию новых членов. Я буду представлять семинар под названием «Творчество и формализм» на конференции для других профессиональных организаций по маркетингу в Новом Орлеане.

Имеется одна серая папка, представляющая специальный проект. Я являюсь консалтинговым редактором ежегодника «Jossey-Bass/Pfeiffer Annuals». Я разрабатываю агрессивную стратегию для приобретения будущих публикаций.

Оранжевая папка содержит коммерческие предложения, по которым мы ожидаем ответа. Я беру их с собой, для того чтобы всегда иметь возможность ответить на звонок с просьбой уточнить какие-то позиции.

Желтая папка содержит мой отчет о расходах, финансовый отчет за последнюю неделю, плановый расчет годового дохода и ежемесячный отчет о плановых и фактических расходах. Эти четыре документа вместе с календарем содержат достаточное количество информации, необходимой для принятия большинства решений.

У меня есть также пакет с последними выпусками «Harvard Business Review», «Training and Development», новостными выпусками и копия книги «The Leader of the Future». Все это предназначено для чтения в самолете.

Среди папок находится и маленькая черная брошюра, рекламирующая конференцию по инновационному мышлению. Мои мысли иногда примерно такие: «Я должна принять в ней участие. Оплата очень высока — \$2800 плюс самолет и проживание, но и планка поднята очень высоко — Джон Коттер, Фрэнсис Хессельбейн. Я слишком занята. Но мне бы следовало там быть. Уже слишком поздно, чтобы планировать поездку. Там будет представлен и мой любимый автор Чарльз Хэнди. Но я действительно должна предпринять какие-то действия. Я буду думать об этом в самолете».

Говоря о планах, надо упомянуть о моем пластиковом билетнике, находящемся на видном месте в портфеле, который, кажется, лопается от билетов, пред-

назначенных для поездок в следующие несколько недель. В нем также находятся мои дорожные чеки и несколько визитных карточек. Мой небольшой бумажник (я получила его как подарок 15 лет назад) содержит все, что я считаю необходимым, и также лежит на виду в портфеле.

У меня есть несколько любимых кожаных портфелей, но я продолжаю использовать модель «Land's End» из черного нейлона. Она удобна и легко размещается на ремне через мое плечо, когда я кочую с двумя портфелями между аэропортами обоих побережий.

В качестве дополнительного материала для размышлений я беру с собой несколько каталогов («Land's End», «Bloomingdales», «Gumps»). Вы можете всегда записать в свои вещи один или несколько из них. Я люблю путешествовать. Я люблю летать на самолете. Это действительно так!

Я люблю толкотню и шум аэропортов. Я люблю взлет самолета; это придает мне энергии. Я люблю свободу, предоставляемую полетом, когда я недоступна для других и могу читать, не отвлекаясь на что-то другое. Я читаю книги (художественные и деловые), просматриваю профессиональные журналы и рассматриваю товары в магазинах. В магазинах? Да. Я люблю покупать товары по каталогам и считаю, что полеты дают много времени для изучения и выбора товаров, выдираю страницы с картинками, дающими мне какие-то идеи. Позднее я приму окончательное решение о покупке этих вещей для себя или для других.

Мне необходимо планировать свою неделю. Я отвожу на работу с клиентами три дня. В понедельник и вторник я провожу выездные занятия по созданию команды. Я должна встать в 6.30 утра, чтобы начать занятия в 8.00 и вернуться в свой номер в отеле около 18.00. После прочтения и ответа на факсы из своего офиса я закажу ужин в номер и начну готовить данные и материалы для занятий во вторник. Я уточню также свою стратегию проведения занятия, расписание на следующий день.

Во вторник я буду на месте около 7.15 утра, так как остается уже немного времени. Я ожидаю, что как минимум один участник также придет раньше, чтобы поговорить о предыдущем дне, о моей профессии или о чем-нибудь другом. Занятия закончатся в 16.30, и полчаса будет потрачено на то, чтобы собраться, проинвестировать записи, которые помогут моему офисному персоналу разобраться, что следует делать с различными материалами. Вечером я, вероятно, буду обедать с кем-нибудь из менеджмента компании. Обычно обед с клиентом проходит поздним вечером.

В среду я буду работать с другим подразделением для определения их потребностей, начиная с выявления дублирующих друг друга или не имеющих осо-

бой необходимости процессов и заканчивая разработкой плана для продолжения работы. Эта организация использует многие предлагаемые мной возможности. Я работаю с ними уже на протяжении шести лет. Я очень много знаю об их людях и об их бизнесе. Ленч будет запланирован, вероятно, еще до того, как я приеду и оплачу помещение, где мы будем работать.

Я прилечу домой в среду вечером, заеду на час в офис для подготовки к следующему дню и доберусь до дверей своего дома только после полуночи. В четверг утром я налью себе капучино (со взбитыми сливками и свежеразмолотыми мускатными орехами) и буду затем в офисе еще до 8.00 утра. Четверг будет для меня днем приведения в порядок дел фирмы. Я буду отвечать на телефонные звонки, корректировать коммерческие предложения, заканчивать старые проекты и начинать новые, писать письма, готовить полдюжины рукописных записок клиентам и коллегам, высказывать свое мнение о проблемах для обсуждения его другими и выполнять другую аналогичную работу. Я покину офис около 18.00, после телефонного звонка на Западное побережье.

В пятницу я останусь дома, чтобы поработать над проектами, которые требуют большей концентрации внимания. Днем я загляну на час или два в офис. В полдень я буду в Мэдисоне (час езды) для того, чтобы сделать прическу и получить некоторые книги, которые я заказала ранее. Я, вероятно, позвоню нескольким коллегам, чтобы узнать, не желают ли они присоединиться ко мне за обедом. Конечно, я снова так долго тянула с этой встречей, что они, возможно, уже имеют другие планы и встречаются с другими людьми, которые не путешествуют так много.

После прочтения этих строк у вас могут возникнуть некоторые вопросы. Давайте рассмотрим каждый из ваших потенциальных вопросов, которые затрагивают различные аспекты стиля жизни консультанта и на которые вы захотите получить ответ до того, как станете консультантом.

- ♦ *Почему она пишет книгу и почему работу над ней она считает приоритетной?* Консультанты пишут книги, которые становятся их маркетинговыми инструментами, для того чтобы продемонстрировать свои знания и опыт, поделиться ими с другими людьми в окружающем их мире.

Я пишу, потому что получаю удовольствие от этого. Не написав бестселлер, вы не получите денег от продаж вашего творения. Авторы, желающие опубликоваться, хотят получить деньги, но не желают иметь дела с проблемами дистрибуции и техническими вопросами. Это не шутка, что затем книга начинает жить собственной жизнью.

Почему же вообще стоит стремиться опубликовать книгу? Опубликовать книгу — значит стать признанным экспертом. Это позволит вам назначать более вы-

сокую плату за свои услуги. Моя оплата и так уже находится у верхней границы того, что я считаю справедливой ценой. Я пишу, потому что получаю удовольствие от этого. Будучи консультантом, вы можете найти другие причины, по которым решите попробовать написать книгу.

- ♦ *Почему она не может взять с собой свой лаптоп и закончить книгу на следующей неделе?* Консультанты обязаны уделять своим клиентам исключительное внимание, когда они работают для них.

Когда я работаю с клиентом, то полностью сосредоточиваюсь на работе с ним. Я редко думаю о других проектах, находящихся в моем портфеле. Я полностью фокусирую свое внимание на клиенте, для которого в настоящий момент работаю. Трудно вернуться в гостиничный номер после двенадцати часов работы с одним клиентом и переключиться на подготовку коммерческого предложения или даже написание письма, не говоря уже о книге! Чем дольше длится работа, тем меньше остается времени на что-то иное. Если вы обедаете со своим клиентом, то можете ожидать, что вернетесь в номер поздней ночью.

- ♦ *Почему она тратит три часа на деловые телефонные переговоры в субботу и совершает поездки по делам бизнеса в воскресенье?* Для консультанта выходные далеко не всегда означают отдых. Субботнее утро часто рассматривается консультантами как рабочее время.

Я стараюсь обеспечить свою доступность для клиентов в любое время. Бывает, что я так занята работой! Часто просто невозможно найти время, чтобы кто-либо из нас (компаньонов) мог встретиться с человеком или переговорить по телефону. Клиенты не часто хотят разговаривать в выходные или по вечерам. Другие консультанты предпочитают чаще общаться с клиентами именно по выходным. Поездка в воскресенье — это мой выбор. Если я поеду в понедельник, то потеряю оплачиваемый день. Если по расписанию работой на выезде заняты понедельник и вторник, то при необходимости я легко могу быть доступна в четверг-пятницу. Работая в качестве консультанта, вы будете нуждаться в определении, когда вы наиболее эффективно сможете действовать в месте своего расположения и на выезде, как использовать выходные с учетом вашего стиля жизни. Вы также должны будете рассмотреть, как будете выдерживать баланс между доступностью для клиентов и соблюдением желаемого стиля жизни.

- ♦ *Часто ли ради работы консультант вынужден жертвовать своими личными планами?* Консультанты не имеют рабочего дня или рабочей недели в обычном понимании, в связи с чем могут не выделяться четкие границы между личным и рабочим временем.

Я редко планирую мероприятия по реализации своих социальных потребностей. Однако я предпринимаю определенные усилия для встраивания в свой гра-

фик и социальной активности. Я обдумываю примерно за неделю до срока эти действия и тогда записываю их в свой календарь. Когда я возвращаюсь в свой город в пятницу вечером, обычно уже слишком поздно планировать деятельность на выходные. С другой стороны, что можно рассматривать как положительное явление, я могу использовать для удовлетворения своих социальных потребностей и часть рабочей недели. Я не нуждаюсь в том, чтобы спрашивать разрешения у кого бы то ни было, чтобы оставить днем рабочее место и пойти сделать прическу. Я могу добавить день к своему пребыванию в Нью-Йорке по работе, для того чтобы походить по магазинам. Я могу потратить столько времени в среду утром на рассмотрение литературы в книжном магазине, сколько захочу. Как консультант вы будете иметь полную свободу в определении своего собственного графика работы и распорядка дня.

- ♦ *Какое влияние оказывает окружающая обстановка на ее работу?* Консультанты сами выбирают, где они будут работать.

Мое внешнее окружение оказывает очень большое воздействие на мою работу. Когда я работаю над чем-то новым, занимаюсь творчеством, мне необходимы солнце, вода и приятный вид из окна. Будучи консультантом, вы сами сможете выбирать место жительства. Вы можете жить в любом месте, от которого не очень далеко до аэропорта. Если же вы не захотите путешествовать по ночам, то выберите место жительства недалеко от расположения своих клиентов.

- ♦ *Часто ли она работает дома? Какие в этом преимущества? Каковы недостатки?* Консультанты могут выбирать, иметь ли им офис и работать только в нем, или работать у себя дома, или использовать комбинацию из этих вариантов.

Я лично выполняю любую работу, требующую творческого подхода, у себя дома, где у меня есть отдельная комната, письменный стол, соответствующее оборудование и расходные материалы. Однако мой офис оборудован лучше и большая часть имеющихся у меня ресурсов сосредоточена именно в нем. Кроме того, в офисе у меня работает вспомогательный персонал, который может помочь в работе на компьютере или оказать другое необходимое содействие. Эти факторы делают иногда более легкой работу в офисе, а не дома. В обоих местах у меня имеются факсимильный аппарат и принтер. Я провожу в разъездах около 70% своего времени. Я могу сказать, что провожу примерно одинаковое количество времени в офисе и дома. Вы должны будете определиться, где будете работать: в офисе или дома — и какое влияние это будет оказывать на ваш образ жизни. Преимуществом работы у себя дома является возможность полного уединения. Недостатком — то, что существует большая вероятность отвлечения от работы на всякого рода домашние дела.

- ♦ *Почему она использует папки разного цвета?* Консультанты всегда вовлечены в работу и всегда в пути. Им необходимо найти способ иметь «офис в портфеле».

Разноцветные папки обеспечивают наглядность в определении той работы, которую я должна выполнить: голубые — для проектов, зеленые — для волонтерской работы и т. д. Использование определенного цвета также облегчает поиск и возвращение на место документов. Другими предметами, которые находятся в моем офисе в портфеле, являются миниатюрный степлер, бумага, карандаши, ручки, маленькие ножницы, блокнот с адресами и телефонами, кошелек, расческа, мятные таблетки, губная помада, запасная пара колготок, купоны скидок на часто используемые направления полетов и непромокаемая накидка от дождя. Я думаю, что вы сами сообразите, для чего необходима каждая из этих вещей. Работая в качестве консультанта, вы сами будете определять, сколько времени вы будете проводить в пути, сколько — в собственном автомобиле и сколько — дома. В любом случае знайте, что вы будете более заняты, чем первоначально ожидали. Определитесь в том, какое влияние это будет оказывать на ваш образ жизни и что вы можете сделать, чтобы подготовиться к этому.

- ♦ *Почему она использует бумажный календарь, а не электронный органайзер?* Консультанты обычно работают с несколькими различными проектами: они должны находить способы организовывать себя и свою деятельность.

Мне лично нравится иметь возможность положить календарь рядом с телефоном, взять с собой в такси, иметь его рядом с собой в любом месте, не включая для этого компьютер. Я не нуждаюсь в компьютере, для того чтобы организовывать свою жизнь и деятельность. Мне нравится мой бумажный календарь. Кроме того, у меня один календарь и для деловых, и для личных мероприятий. Все мои друзья живут в Соединенных Штатах, и я люблю планировать визиты к ним во время своих деловых поездок, совмещая эти мероприятия в своем расписании. Мне нравится иногда рассматривать по календарю, что я сделала за месяц или другое время. С другой стороны, технологии позволяют вам быть даже более гибкими, чем вы можете себе это представить. Вам потребуется определить, какое воздействие окажут технологии на ваш образ жизни и что вы должны сделать, для того чтобы поддерживать организованность вашей деятельности. Поступайте так, как будет лучше для вас.

- ♦ *Зачем она занимается волонтерской работой?* Консультанты могут воспроизводить модели поведения, которые воспринимаются как образ профессии и работающих в ней людей.

Я занимаюсь волонтерской работой, потому что это полезно для моей души. Я люблю волонтерскую работу. Я не представляю себя вне сообщества сотен раз-



ичных людей, дающих мне что-то свое, направление движения, пример для подражания, идеи, время, поддержку или какой-то шанс. Волонтерство помогает другим войти в область нашей деятельности, использовать уже разведанные пути приобретения профессионализма, которые так помогли мне. Подумайте о том, как волонтерская или неоплачиваемая работа могут вписаться в тот образ жизни, который вы создаете.

- ◆ *Зачем она берет с собой финансовую информацию?* Финансовые данные говорят консультанту о том, какие платежи он должен осуществить в следующем месяце

Я беру с собой такие материалы, которые можно использовать при возникновении необходимости принятия решений. Кроме того, количество необходимых материалов фактически ограничивается четырьмя документами, которые обновляются еженедельно или ежемесячно. Они распечатываются прямо с компьютера, и по мере получения новых я выбрасываю старые документы. Вам необходимо будет определить, каким образом вы будете анализировать финансовую информацию, не находясь постоянно за своим рабочим столом.

- ◆ *Какова важность чтения различных материалов?* Для того чтобы оставаться на вершине профессии, консультанты обычно читают много различных материалов

Что важного можно сказать о моем списке прочитанной литературы? Наверное, то, что не прочитано все-таки большее количество из имеющихся материалов. Хотя я имею хороший выбор для чтения литературы профессионального характера, обычно для баланса я беру с собой и художественную книгу. Если я не взяла беллетристику, это значит, что данный месяц чересчур загружен работой. Как консультант вы должны будете определить объемы и круг литературы для чтения.

- ◆ *Почему она не может принять решение о неучастии в конференции?* Консультант имеет обязанность перед клиентом поддерживать свою осведомленность обо всех событиях профессиональной жизни и достигнутый уровень признания в своей профессии.

Я точно знаю, что мне необходимо участвовать в конференции, подобной упомянутой ранее. Как вы уже читали, существуют проблемы и события, которые будут держать вас в напряжении. Любой аргумент может пригодиться и иметь значение. Вы должны будете определиться, каким образом будет приниматься решение, подобное этому. Выбранный вами образ жизни будет одним из факторов, который поможет определить, что для вас важнее: развитие вашего мышления или пополнение банковского счета; вовлечение в новую работу или отказ от

нее; капитализация знаний и опыта посредством получения информации от лидеров в вашей области или капитализация бизнеса путем получения новых возможностей выхода на рынок, добавления нового клиента в ваш список.

- ◆ *К чему обсуждение содержимого портфеля, кошелек и багажа?* Консультанты имеют много вещей для представления значимости и необходимости своих услуг.

Я стараюсь упрощать, упрощать и еще раз упрощать! Это значит, что я всегда имею при себе все, что мне необходимо, где бы я ни была, но ни одной вещи сверх того. Упрощение не означает просто выкидывание чего-то из багажа. Если пойдет дождь, а у меня нет с собой накидки, мне необходимо будет решать проблему спасения себя от дождя. Это не упрощение. Я всегда держу наготове сумку с упакованными в ней необходимыми вещами; я не проверяю багаж для экономии времени и избегаю столпотворений, чтобы не потерять его. Если я считаю нужным проверить багаж, то всегда могу найти все, что необходимо на первые двадцать четыре часа, в своей сумке. Мне нужна дорожная сумка с колесиками, чтобы я могла пользоваться аэропортом и такси без необходимости услуг носильщика. Вам может потребоваться пересмотр образа жизни, который вы сейчас ведете, для того чтобы определить, усложнит или упростит его консалтинговая деятельность. Задайте себе вопрос о том, имеется ли у вас запас выносливости для совершения могущих быть необходимыми поездок, иногда достаточно тяжелых и длительных.

- ◆ *Берет ли она с собой свой лаптоп?* Многие консультанты используют лаптопы, для того чтобы поддерживать связь с помощью электронной почты.

Я не являюсь ярким сторонником использования электронной почты. Я получаю по ней больше мусора, чем по обычной почте. Люди берут в привычку чаще посылать сообщения, потому что с помощью электронной почты это сделать гораздо легче. В результате возникает ситуация, когда мне нет нужды в прочтении 90% сообщений, получаемых по электронной почте. Крупнейшим недостатком электронной почты является то, что люди верят, что вы получите переданное сообщение, прочитаете его и немедленно ответите! Это не тот случай. Если я занята с другим клиентом, я не могу ответить отправителю немедленно. Я не хочу держать свой компьютер включенным в любом транспортном средстве, в котором я перемещаюсь. Я беру лаптоп с собой в поездки тогда, когда он необходим мне для подготовки каких-то документов или написания чего-либо; в ином случае я оставляю его дома.

- ◆ *Что это все за разговоры о самолетах?* Время, которое тратят консультанты на разъезды, уменьшает производительность их работы, а также оказывает влияние на количество личного времени.

Крупнейшим недостатком электронной почты является то, что люди верят, что вы получите переданное сообщение, прочтаете его и немедленно ответите!

Для меня вовсе не является необычным посещение обоих побережий США за один месяц. Я каждый месяц летаю на самолете. Так как я живу не в центральной части страны, практически каждая моя поездка осуществляется по индивидуальному плану. Одна поездка обычно означает перелет на четырех самолетах. Да, это тяжело — постоянно увеличивать количество преодоленных на авиатранспорте миль, которых насчитывается уже более 2 млн. Но главным недостатком такой деятельности, который будет оказывать воздействие на ваш образ жизни, является трудность поддержания баланса. Рассмотрите две простые вещи: питание и физическая форма. Вы действительно должны потрудиться, чтобы придерживаться здорового питания и выполнять упражнения в дороге. Как ваши подходы к поездкам повлияют на ваш образ жизни?

- ◆ Почему придается такое значение подробностям ее расписания? Расписание консультанта обычно довольно неустойчиво.

Описанная выше неделя типична для моей работы. Я не пытаюсь сократить свою рабочую неделю до сорока часов или меньше. Я не думаю, что когда-нибудь буду стремиться к этому. Я люблю то, чем занимаюсь, и могу найти способы выкроить время и на осуществление других дел, кроме работы, в своем расписании. Кто из тех, кого вы знаете, может побродить по магазинам Нью-Йорка на одной неделе, а по магазинам Сан-Франциско — на следующей? Сколько наемных работников могут выкроить время на посещение парикмахера или изучение ассортимента мебельных магазинов в течение рабочей недели? Многие ли из тех, кого вы знаете, могут работать на дому или в офисе по собственному выбору? Кто из ваших знакомых может взять пачку журналов, сесть на берегу озера и читать их, пусть даже это и профессиональные издания? Хотя я могу найти работу и на 70 часов в неделю, не учитывая при этом времени на разъезды, я имею множество возможностей для сбалансирования своего рабочего и личного времени. Ваш образ жизни, распорядок дня и недели может измениться кардинально и не в лучшую сторону. Ощутите ли вы поддержку семьи при таких обстоятельствах?

Ваш образ жизни — только ваш, причем ваш в одиночестве. Решите, хотите ли вы иметь образ жизни консультанта. Для того чтобы помочь вам прояснить для себя, какой образ жизни консультанта вы хотите иметь и каков он на самом деле, совпадают ли ваше видение его и реальность, ниже приведены некоторые наглядные примеры.

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ УСПЕХОВ

Моя подруга была чемпионом по теннису среди студенток высших учебных заведений штата. Ее тренер требовал от нее многих часов тренировок для того, чтобы этот успех проявился. Она проявила себя, научившись в совершенстве выполнять специфические приемы игры. Она показала себя, выигрывая матчи. Она проявила себя, став чемпионом. Тренеры и во многих других видах спорта используют также визуализацию. Они просят спортсменов закрыть глаза и мысленно представить различные ситуации в игре.

Вы можете сделать то же самое. Вы можете стать своим собственным тренером. Конечно, прежде чем вы будете делать то, что должны, необходимо иметь ясную картину желаемого вами в будущем. Обратитесь к вспомогательному материалу 11.1. Этот урок поможет вам определить, как вы хотите жить и работать, как вы хотите использовать свое время. Найдите спокойное место — такое, в котором вас не будут беспокоить телефонными звонками, посещениями или необходимостью выполнения работы по хозяйству. Потратьте не менее часа на выполнение задания. Если можете, используйте еще больше времени. Положите листки с заданием рядом с собой. Спице, держа их при себе. Напитайте ваше подсознание, думая об этом перед сном. Затем помечтайте об этом. Возьмите задание снова и покопайтесь в нем подробнее, попытайтесь выделить какие-то детали. Затем обсудите эти вопросы с тем, чье мнение для вас имеет значение. Добавьте или вычеркните что-нибудь.

Положите ваш урок по визуализации в надежное место. Возможно, в папку с проблемными вопросами. Может быть, вы отложите осуществление своей мечты на год. Осуществите свидание с самим собой через год, чтобы снова рассмотреть свои желания. Будьте реалистами и имейте в виду, что вы можете не добиться всего того, что определили. Некоторые вещи могут быть осуществлены в несколько измененном виде. В любом случае вы больше узнаете о самом себе и о том, что является действительно важным для вас.

Сделайте файл «Успешное будущее», чтобы идеи о том, как его достичь, всегда были у вас перед глазами. Вы можете захотеть поместить ваш урок визуализации успеха в этот файл. Однако, так как изображения говорят больше, чем слова, лучше выразите свое будущее, собрав картинки, подобные тем, о которых речь пойдет ниже, и положив их в этот файл.

- ♦ Фотографии из журналов с изображениями людей, занимающихся тем хобби, которым и вам хотелось бы заниматься.
- ♦ Моментальные снимки вас, вашей семьи или друзей с улыбками на лицах.

Вспомогательный материал 11.1

Визуализация успехов

Потратьте несколько минут, для того чтобы представить, как будет выглядеть для вас успешное будущее. Обдумывайте период от 3 до 5 лет. Опишите свое будущее.

Часть I. Профессиональный успех

1. Опишите свои профессиональные цели. (Какова ваша должность? Что говорят клиенты о вашей работе? Что ваши коллеги говорят о вас?)
2. Опишите ваше взаимодействие с клиентами. (Что вы делаете? Где вы делаете это? Как вы себя ощущаете? С кем вы общаетесь?)
3. Опишите вашу работу более подробно. (Много ли людей вокруг вас? Каковы ваши взаимоотношения с ними? Какую работу вы выполняете?)
4. Опишите более подробно действия по реализации целей вашей работы. (Много ли времени вы проводите в разъездах? Где вы бываете? Долго ли длятся ваши поездки? Почему? Чем в это время занимаются в вашем офисе? Где он находится? Какой вид открывается из окна вашего офиса?)
5. Опишите результаты вашей работы. (Какие почести или награды вы заслужили? Каков ваш ежегодный доход? Какую прибыль генерирует ваш бизнес? Какова отдача ваших вложений в бизнес? Сколько денег на вашем сберегательном счете?)
6. Каковы ваши мечты о профессии? (Какова ваша профессия? Что вы думаете о других работах?)

Часть II. Успехи в личной жизни

1. Опишите цели, которые вы ставите перед собой в личной жизни. (Чем вы хотите заниматься? Какую часть своего времени вы желаете посвятить достижению личных целей? Где вы будете? С кем?)
2. Опишите ваши взаимоотношения с членами семьи и друзьями. (К каким клубам вы присоединитесь? Где и как вы будете проводить отпуска? Как и где вы будете жить? С кем? Как этого достичь?)
3. Что вы будете делать, если окажетесь в одиночестве? (Что вы будете читать? Каковы ваши мечты о проведении свободного дня? Где?)
4. Будете ли вы продолжать обучение? (Будете ли вы посещать какие-то курсы? Работать над магистерской или докторской степенью? Где? Как? Зачем?)
5. Какие навыки и умения вы хотели бы приобрести? (Какие увлечения вас привлекают? В каких спортивных состязаниях или играх вы бы хотели участвовать? С кем? Часто ли?)
6. Опишите действия по достижению целей вашей личной жизни. (Где вы живете? Что вам нравится в вашей жизни и ее окружении? Какой автомобиль вы имеете? Как выполняются хозяйственные работы?)

- ◆ Картинки результатов какого-либо занятия, на которое вы бы хотели найти время, например изысканных блюд, которые вы бы хотели готовить, или изделий из дерева ручной обработки, если вы хотели бы заняться работой с деревом.
- ◆ Рекламное предложение о продаже квартиры, которую вы хотели бы иметь.
- ◆ Карикатуры, отображающие вашу реальную ситуацию.
- ◆ Предложение путешествия, которое вы хотели бы осуществить.
- ◆ Картинку местности, которую вы бы хотели видеть из окна своего офиса (мо картинка — это океан)!
- ◆ Платежку на самую большую сумму, которую вы бы хотели получить на свой сберегательный счет!

Периодически присаживайтесь, открывайте этот файл и напоминайте себе, что вы рассматриваете как успех для себя. Сосредоточьтесь на достижении вашего желаемого будущего. Я гарантирую, что вы его добьетесь!

ПРИСТУПАЕМ К ДЕЙСТВИЯМ

Однажды в одном из выступлений я услышала, что только 2% американцев прикладывают необходимые усилия и силу воли, для того чтобы достигнуть своей мечты. Двадцать три процента из тех, кто не реализуют свои мечты, толком не знают, чего же они хотят, а 67% знают, но ясно не представляют себе, как это сделать. Оставшиеся 10% знают, что они хотят и как это сделать, но недостаточно дисциплинированы и организованы, чтобы реализовать это знание. В какую категорию попадаете вы?

Вспомогательный материал 11.2 представляет основные направления действий, которые помогут вам положить свои планы на бумагу. Почему бы вам не начать делать это сегодня?

ПОСТОЯННАЯ ГОТОВНОСТЬ

Возможно, вы все-таки дочитали книгу до этого места. Вам было интересно, но вы еще не готовы заняться консалтингом. Возможно, вы думаете, что нуждаетесь в получении немного большего опыта. Возможно, ваше финансовое положение недостаточно стабильно, чтобы вы могли пойти на риск открытия собственного бизнеса. Возможно, вы удовлетворены той работой, которую имеете. Но когда-то

Что же вам делать? Не потеряйте искру. Запишите 50 идей о том, что вы можете сделать, чтобы стать ближе к реализации мысли о собственной консалтинговой

Вспомогательный материал 11.2

План действий

Инструкции: по выполнении каждого шага отметьте это значком в соответствующем квадрате. Количество разделов плана соответствует количеству глав в данной книге.

1. Что вы знаете о профессии консультанта?
 - ◆ Опросите знакомых вам консультантов (1.1).
 - ◆ Читайте о консалтинге.
 - ◆ Сравните свои ценности с теми, на которых основана консалтинговая деятельность.
2. Подходите ли вы для этой профессии?
 - ◆ Сравните свои знания, навыки, умения и личные качества с теми, которые требуются для консультанта (2.1).
 - ◆ Оцените свои предпринимательские способности (2.2).
3. Что вы знаете о финансовой стороне деятельности консультанта?
 - ◆ Определите свои финансовые потребности (3.1).
 - ◆ Почитайте о стратегии ценообразования, структуре и видах оплаты услуг консультанта.
4. Готовы ли вы начать свою деятельность в качестве консультанта?
 - ◆ Опишите свой бизнес, виды услуг и продуктов.
 - ◆ Определите свой рынок.
 - ◆ Проанализируйте конкурентов.
 - ◆ Оцените свои навыки.
 - ◆ Назовите свой бизнес.
 - ◆ Определите структуру оплаты ваших услуг (3.2, 3.3).
 - ◆ Рассчитайте издержки открытия собственного бизнеса (4.1).
 - ◆ Определитесь с бухгалтером.
 - ◆ Примите решение по форме организации вашего бизнеса.
 - ◆ Выясните требования по лицензированию, налогообложению, специфику местного законодательства.
 - ◆ Выберите место размещения бизнеса.
 - ◆ Разработайте бизнес-план, включающий в себя:
 - описание бизнеса;
 - маркетинговый план (5.1);
 - организационный план;
 - финансовый план (4.2–4.4);

- ◆ Выберите обслуживающий банк, адвоката и страхового агента.
 - ◆ Определите свои действия исходя из возможности получения внешнего финансирования или в худшем случае использования имеющегося у вас капитала (4.5).
 - ◆ Подготовьте документацию для легализации вашего бизнеса.
5. Устойчив ли рынок ваших услуг?
- ◆ Разработайте свой маркетинговый календарь и следуйте ему (5.2).
 - ◆ Определите организации потенциальных клиентов и изучите их (5.3).
 - ◆ Предложите свои услуги путем рассылки писем и осуществления телефонных звонков (5.4).
 - ◆ Звоните тем лицам в организации, которые имеют полномочия на принятие решений (5.5).
 - ◆ Поддерживайте контакты с клиентами (5.6).
6. Контролируете ли вы свои расходы?
- ◆ Ведите ежемесячный учет расходов (6.1).
 - ◆ Отслеживайте мелкие расходы (6.2, 6.3).
 - ◆ Следите за прохождением счетов (6.4).
 - ◆ Планируйте доходы (6.6).
 - ◆ Своевременно выставляйте счета своим клиентам (6.5).
 - ◆ Отслеживайте временной график реализации и затраты по конкретным проектам (6.7).
 - ◆ Сравнивайте прибыль, полученную по различным проектам (6.8).
7. Как вы выстраиваете профессиональные взаимоотношения с клиентами?
- ◆ Выясняйте, чего от вас ожидает каждый клиент, еще на стадии контрактинга (7.1).
 - ◆ Продолжайте выстраивать партнерские отношения с каждым клиентом в течение всего периода работы с ним (7.2).
8. Готовы ли вы к росту бизнеса?
- ◆ Изучите различные способы развития своего бизнеса (8.1, 8.2).
 - ◆ При использовании субподрядчиков убедитесь в совпадении ваших ожиданий от результатов совместной работы (8.3, 8.4).
9. Соответствует ли ваша деятельность высоким этическим стандартам?
10. Профессиональны ли вы во всех отношениях?
- ◆ Улучшайте свои навыки и умения.
 - ◆ Соблюдайте баланс между личной жизнью и бизнесом.
 - ◆ Управляйте своим временем (10.1–10.3).
 - ◆ Помогайте другим.
11. Продолжает ли вам нравиться эта профессия так же, как и раньше?

деятельности. Перечислите все, что может быстро прийти вам на ум, например прочтение других книг, вступление в профессиональную организацию, беседы с консультантами, участие в конференциях, придумывание наименования вашему бизнесу, определение клиента, с которым вы начнете работу. Все предложения хороши. Не думайте пока о том, какие из них являются приоритетными. Только записывайте. Если готовы, то начинайте!

Что вы можете сделать с этими пятьюдесятью идеями? Для вас может показаться естественным начать планирование действий по их последовательной реализации. Это отнимет у вас столько энергии, что вам станет жалко потерять такой прекрасный план. Так идите вперед! Положите ваши мечты, желания и стремления на бумагу и сделайте так, чтобы они стали планом.

Положите ваши мечты, желания и стремления на бумагу и сделайте так, чтобы они стали планом.