

КОНСУЛЬТАНТ И КЛИЕНТ: ЛИЦОМ К ЛИЦУ

*...Выбери меня, выбери меня,
Птица счастья завтрашнего дня!*

Консультанты чрезвычайно любят, когда потенциальный клиент уже при первом контакте готов к заказу услуг, а еще больше им нравятся ситуации, когда клиент звонит и предлагает встретиться и обсудить свои проблемы. У многих консалтинговых компаний возникает соблазн ограничить свои маркетинговые усилия поиском только таких уже подготовленных клиентов, которых, увы, пока не очень много.

На самом деле перед первым обращением к внешнему консультанту все клиенты неизбежно проходят несколько стадий «созревания», и встреча с уже «созревшим» клиентом — это всего лишь счастливый случай. Осмысленная маркетинговая политика консалтинговой компании состоит во всестороннем воздействии на потенциального клиента на всех этапах его созревания, в том числе и на самых ранних.

На наш взгляд, процесс созревания клиента в самом общем виде можно разбить на следующие этапы:

- клиент не осознает наличия проблемы;
- клиент начинает осознавать наличие проблемы;
- клиент пытается решить проблему сам;
- клиент собирает информацию о решении таких проблем;
- клиент понимает, что можно пригласить экспертов;
- клиент отбирает экспертов.

Давайте разберем весь этот процесс подробнее и посмотрим, что на каждом этапе может сделать консультант для завоевания внимания потенциального клиента.

Клиент не осознает наличия проблемы

Условно все проблемы можно разделить на имеющие явные признаки (например, на предприятие подали в суд) и не имеющие явных признаков (например, руководитель работает по 14 часов в день или постоянно растет штат при неизменности объемов производства). Естественно, потенциальный клиент точно узнает о проблемах первого рода в момент их возникновения, а вот о проблемах второго рода он может и не догадываться, так как за косвенными признаками может скрываться несколько проблем. Например, причиной 14-часового рабочего дня руководителя может быть как нерациональная организационная структура предприятия, так и отсутствие навыков управления личным временем.

Уже на этой стадии консультант может подействовать на процесс осознания потенциальным клиентом его проблем, показав связь между косвенными признаками наличия проблем и самими этими проблемами, а также обозначив подходы к их решению. Это можно сделать с помощью статей, выступлений в клиентских сообществах и других способов демонстрации своей компетентности той аудитории, которая в этом нуждается.

Иногда о признаках проблем, имеющих у потенциального клиента, консультанты могут узнать из открытых источников — статей, новостей и даже интервью самих же руководителей. В таком случае консультанты могут сделать телефонный звонок или направить письмо потенциальному клиенту с описанием своего видения его проблем, описанием своей компетенции по их решению и предложением встречи для более подробного обсуждения возможного сотрудничества.

Клиент начинает осознавать наличие проблемы

Уже на этом этапе консалтинговая фирма должна попытаться связать в сознании потенциального клиента свое имя с тем классом проблем, которые она может помочь решить. Кроме статей в деловых и отраслевых изданиях, выступлениях перед клиентскими сообществами, можно добавить рекламу и PR во всех изданиях, с которыми потенциальный клиент обычно знакомится. Чтобы определить круг таких изданий, обращайтесь внимание на то, что лежит на столах ваших существующих клиентов.

Клиент пытается решить проблему сам

Как правило, первое желание человека, осознавшего наличие проблемы в своем бизнесе, — решить проблему самостоятельно. Скорее всего, потенциальный клиент перейдет к следующему этапу — сбору информации о решении таких проблем, если консультант в упоминавшихся выше статьях и выступлениях не сможет убедить его, что решение проблемы требует значительных знаний, опыта, которые есть у консультанта и вряд ли есть у потенциального клиента, то есть без консультанта не обойтись.

Клиент собирает информацию о решении таких проблем

К этому моменту консалтинговая фирма должна подготовить все те источники информации, к которым потенциальный клиент может обратиться: сайт в интернете (находящийся на первых страницах поисковых машин по тем ключевым словам, которые потенциальные клиенты используют для описания своих проблем), книги, написанные консультантами фирмы, анонсы тематических конференций и выставок, объявления о семинарах по интересующим клиента вопросам. Можно заметить, что часто первые лица предприятий не занимаются таким поиском и не посещают семинары сами, а поручают эту задачу руководителям направлений или техническим специалистам, и это следует учесть в планировании маркетинговых коммуникаций.

Результатом сбора информации может стать, например, понимание того, что проблема превышает уровень компетенции существующих в компании специалистов. В этом случае потенциальный клиент может нанять нового сотрудника, послать своих старых сотрудников на семинар, поручить им найти и прочитать имеющуюся литературу и т. д.

Клиент понимает, что можно пригласить экспертов

Вполне возможно, что потенциальному клиенту будет достаточно той информации, которую он найдет в общедоступных источниках. Так, прочитав книгу, статью и сходяв на семинар, он может и самостоятельно решить все свои задачи. Иногда проблема может быть решена простым наймом (увольнением) специалиста внутри компании. Однако возникают и такие ситуации, когда клиенты понимают, что их проблему проще (дешевле, быстрее, качественнее) решит внешний эксперт, специализирующийся в этой области.

При этом потенциальный клиент хочет видеть именно эксперта по его типу проблем, а не консультанта по управлению в целом. Интересно, что мы часто замечали, что заказчики консалтинговых услуг в своих рассуждениях используют слова «эксперт», «специалист», а не «консультант».

Клиент отбирает экспертов

Решив привлечь внешнюю помощь, клиент попадает в непростую для него ситуацию выбора экспертов. Как правило, процесс такого отбора состоит из следующих этапов.

1. Составление длинного списка — отбор всех консалтинговых фирм и индивидуальных консультантов, предлагающих требующиеся потенциальному клиенту услуги. Для того чтобы попадать в такие списки, консультантам следует присутствовать во всех возможных справочниках, каталогах и т. п.

2. Составление короткого списка — отбор из длинного списка фирм, соответствующих заданным клиентом условиям. Мы не возьмемся перечислить все такие критерии, укажем лишь на основные: рекомендации коллег, друзей, место в рейтинге консультантов, уровень специализации на интересующих клиента услугах, стаж работы, отзывы предыдущих клиентов, репутация. Те компании, которые продемонстрировали свою компетентность и заинтересованность в делах клиента на ранних этапах его созревания, обычно автоматически попадают в короткий список, а иногда и напрямую получают заказ без какой-либо конкуренции.

3. Отбор одной фирмы. На этом этапе происходит ряд встреч с представителями консалтинговых фирм из короткого списка и оценка конкретных людей (команд) из этих фирм. Ключевой момент — это то, что в сознании потенциального клиента происходит выбор не между фирмами в целом, а между людьми, представляющими эти фирмы. Именно поэтому на таких встречах должны присутствовать лучшие консультанты компании, обладающие не только техническими навыками, но и навыками ведения переговоров и убеждения.

Основной целью личных встреч консультанта с потенциальным клиентом является демонстрация компетентности и, что самое главное, завоевание его доверия. Этот процесс вряд ли можно формализовать, но мы попытаемся дать основные принципы.

- Консультант должен знать своего потенциально клиента как можно лучше. Для такого знакомства сложно придумать что-либо лучше, чем интернет. Перед встречей внимательно посмотрите сайт своего клиента, поищите информацию о нем в поисковых машинах, просмотрите основные деловые СМИ. Опыт показывает, что информация о потенциальном клиенте никогда не бывает лишней.
- Консультант должен знать отрасль клиента, причем он должен это не декларировать («У нас 8 клиентов в вашей отрасли»), а продемонстрировать — например, показав знание основных участников и событий рынка, основных персон и проблем и, возможно, даже знание отраслевого сленга. Для этого стоит обратить особое внимание на отраслевые журналы.
- Консультант должен проявить искренний интерес к делам клиента, даже на первой встрече он может найти повод помочь потенциальному клиенту в решении небольшой проблемы (попутно продемонстрировав свою компетентность). Иногда это еще называют «сбором низковисящих фруктов».

- Консультант должен понять роль своего визави в иерархии его организации, продемонстрировав отношение к нему как к личности, а не как к функции или должности. Кроме того, необходимо попытаться выявить истинные мотивы вашего приглашения. Иногда они значительно отличаются от заявленных.
- Консультант должен дать возможность выбора для потенциального клиента, не пытаясь загнать его в рамки готовых методологий, продемонстрировав индивидуальный подход.

В процессе выбора клиент скорее отдаст свое предпочтение той консалтинговой компании, представители которой лучше других продемонстрируют свою компетентность и опыт решения аналогичных проблем. Чтобы помочь ему в этом выборе, стоит привести описания решений таких проблем для предыдущих клиентов (естественно, с учетом конфиденциальности).

Процесс покупки консалтинговых услуг обычно длится достаточно долго, и за это время у консультанта может состояться не один десяток контактов с потенциальным клиентом (как личных, так и с помощью телефона и почты). И каждый раз консультант должен относиться к потенциальному клиенту как к уже состоявшемуся, демонстрируя искреннюю заинтересованность в его делах, и отличаясь тем самым от тех, кто демонстрирует заинтересованность только в деньгах клиента.

По материалам Иванова М.С., Фербера М.В. "Практическое руководство по маркетингу консалтинговых услуг"

2002 год