Государственное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

Московский государственный университет

«Экономики, статистики и информатики»

Минский филиал

Кафедра Экономики

Курсовая работа

По дисциплине: Менеджмент консалтинг

Тема: Маркетинг и организация продаж консультационных услуг

Выполнил: Тетенкова Т. Н.

студент 3 курса менеджмент организации

группа 81

Руководитель: Юрова Н.В.

Минск 2010 г.

СОДЕРЖИНИЕ

Введение

Глава 1. Консультационная услуга, как предмет консультационной деятельности

Глава 2. Маркетинг, организация продаж и выполнения консалтинговых проектов

2.1 Формирование правильной психологической установки

2.2 Маркетинг и организация продаж консалтинговых услуг

2.3 Организация выполнения консалтингового проекта

2.3.1 Проведение предварительного исследования

2.3.2 Работа с клиентом

2.3.3 Подготовка предложения

2.3.4 Превращение предложения в контракт

2.3.5 Кто будет выполнять проект

Раздел 3. Способы решения проблемы: «Как подписать контракты с потенциальными клиентами?» на конкретном примере компании «1 С: ВДГБ». Рекомендации специалистов по данному вопросу

3.1 Изложение проблемы на примере компании «1С: ВДГБ - консалт»

3.2 Способы решения проблемы и анализ этих решений экспертной комиссией

Заключение

Список используемых источников

# Введение

Слово «консалтинг» отсутствует в экономических словарях и словарях иностранных слов, изданных в нашей стране в прошлое десятилетие. Такого понятия просто не было. Те, кто в России рискнули заниматься консалтингом на профессиональной основе, были первопроходцами. Буквальный перевод этого слова с английского языка означает «оказание помощи», «советование», и даже «лечение». Таким образом, тот, кто называет себя консультантом, является помощником, а также заинтересованным попутчиком лидеров на пути непрерывной работы по усовершенствованию их предприятий и организаций.

Рынок консалтинговых услуг емкий и разносторонний, и было бы неправильно говорить, что он окончательно сформировался. Растущая сложность и увеличивающийся темп общих экономических изменений, условий ведения бизнеса порождают специфические проблемы, при решении которых все чаще и чаще российские предприниматели испытывают необходимость в помощи консультантов.

В развитых странах консалтинг давно превратился в инструмент для развития компаний и принятия сложных и ответственных решений. Приглашение консультанта в компанию свидетельствует о том, что фирма обладает достаточной деловой культурой, чтобы использовать предлагаемый рынком интеллектуальный капитал. Обороты в год западных консалтинговых компаний выражаются в миллиардах долларов.

Во всём мире основные проекты консалтинговых компаний - это проекты по развитию бизнеса и продвижению его на новые рынки. Казалось бы, для России это то, что сейчас очень актуально и востребовано. Но реальная ситуация показывает, что хоть рынок консалтинга и растёт гораздо быстрее ВВП, услугами консультантов пользуются очень немногие компании. Рост оборота может быть обеспечен несколькими крупнейшими компаниями, в то время как большая часть обращается к услугам консультантов редко. Это обусловлено такими факторами, как:

1. слабое представление о ее содержании, методах и источниках;
2. давление традиционных стереотипов управления «командной экономики»;
3. опасение возможной критики со стороны;
4. боязнь утраты конфиденциальности;
5. отсутствие гарантии конкретных результатов;
6. неспособность оценить реальные возможности консультантов и др.

Таким образом, цель исследования данной работы - это узнать, каким образом, консалтинговые компании решают проблему привлечения потенциальной клиентуры.

### В работе необходимо раскрыть понятие консультационной услуги, как продукта консультационной деятельности; рассмотреть процесс маркетинговой деятельности, предшествующий заключению сделки, а также организацию продаж консультационных услуг.

### Задача данного исследования состоит в том, чтобы разобраться, как именно маркетинговая деятельность приводит к продаже консалтинговых услуг, выявить и проанализировать стадии организации продаж консалтинговых услуг; исследовать варианты решения проблемы (подписание контрактов с потенциальными клиентами) на конкретном примере, проанализировать рекомендации специалистов.

Глава 1. Консультационная услуга, как предмет консультационной деятельности

## Деловые услуги – новая отрасль знаний, формируемая с началом развития рынка и рыночных услуг. Они создают необходимые условия для обслуживания различных сфер народного хозяйства и способствуют формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктуры. Деловые услуги представляют собой вид деятельности, осуществляющий макро- и микроэкономическое регулирование и поддержание оптимальных пропорций экономики. Спрос на деловые услуги появляется по мере развития различных сфер экономики в том или ином государстве.

Роль деловых услуг в социально-экономическом развитии определяется тем, что эффективное управление создает основы для роста экономического благосостояния и социальной удовлетворенности населения.

Исходя из того, что консультация – это совет, определенная рекомендация, сложилось понимание оказания деловых услуг именно как формирование чисто деловых услуг и консультационных. Консультационные услуги – часть деловых услуг.

В качестве обобщенного определения можно принять следующее: консультирование – деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей деятельности коммерческих и некоммерческих организаций (независимо от размера, отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы), физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам функционирования и развития организаций.

Продуктом консультационной деятельности является услуга, оказываемая клиенту. Услуга, как и любой другой продукт, имеет свой жизненный цикл, в котором выделяются этапы исследований, разработки, апробации, выхода на рынок, роста, зрелости, насыщения и спада. Исходя из этого, появляются услуги с различной перспективой, им дают шутливое название. Одни услуги относятся к звездным (информационные технологии, финансовое управление, организационное развитие, реструктуризация); к диким кошкам или трудным детям (стратегическое планирование, логистика и т. д.); дойным коровам (оценочная деятельность, маркетинг, налогообложение и др.); к собакам (расшивка платежей). У услуг разные расходы на освоение, разные темпы осуществления. Покупая услугу, клиент должен знать и учитывать ее особенности, ибо ценность их сразу оценить невозможно:

а) любую услугу клиент может получить впрок, т. е. сегодня получить, а воспользоваться в будущем: многовариантные стратегии, прогнозы и т. д.;

б) особенностью консультационной услуги является ее относительно низкая капиталоёмкость, даже с учетом внедрения информационных технологий;

в) качественные параметры услуг продолжают улучшаться, формироваться и после реализации проекта.

Суть консалтинга заключается в помощи клиенту повышать эффективность своей деятельности и создавать стоимость, как путем предоставления информации и рекомендаций, так и предоставляя свои услуги в достижении поставленных целей. Консультантам приходится изучать и анализировать ситуацию, выдвигать гипотезы и предлагать нововведения, а также убеждать клиентов в необходимости предлагаемых мер и претворять их в жизнь.

Основными клиентами консалтинговых фирм являются крупные компании, список которых регулярно публикуется в журнале Fortune или национальных аналогичных изданиях. В зависимости от направления деятельности фирмы-клиента, ее размеров, характера решаемых ею проблем, консультанты решают самые разнообразные задачи, начиная от налогового планирования, исследования новых рынков, проектирования систем управления производством и заканчивая юридическим обеспечением деятельности корпораций, подбором персонала и тим-билдингом (team-building).

Конечным результатом деятельности является не только решение проблем, с которыми сталкиваются управляющие, но и повышение эффективности деятельности компании в целом и/или увеличению индивидуальной производительности труда каждого работника, а в некоторых случаях создание конкурентных преимуществ и вывод компании на новый уровень.

Глава 2. Маркетинг, организация продаж и выполнения консалтинговых проектов

Консалтинговые проекты редко появляются совершенно неожиданно. Прежде чем приступить к выполнению какого-либо проекта, его необходимо сначала продать. Все чаще организации прибегают к помощи консультантов для развития своего собственного потенциала и уж очень хорошо научились использовать их услуги. Консультантам, как правило, требуется потратить какое-то время и силы для того, чтобы охарактеризовать самих себя в смысле тех способностей, которыми они обладают, что выполняется с помощью маркетинга.

2.1 Формирование правильной психологической установки

Многие профессионалы испытывают чувство тревоги, когда речь идет о продаже, а, как известно, например, из спортивной психологии, если человек испытывает чувство тревоги в отношении выполнения какого-либо упражнения, то маловероятно, что он его выполните хорошо. Поэтому важно подойти к маркетингу и организации продаж своих консалтинговых услуг с правильной психологической установкой.

Существует два заблуждения, почему профессионалы испытывают чувство тревоги относительно продаж:

1. они полагают, что должны изменить свою личность до стереотипа «напористого продавца»;
2. страх перед неудачей: в консалтинговой практике очень редко получается черно-белый результат – либо сделка заключается, либо нет.

Сразу следует отметить, что первый пункт просто неверен. Каждый из нас совершает каждый год сотни покупок. Теперь, если оглядеться на свой личный покупательский опыт и, в частности, на покупки, которые стоили немалых денег, то можно вспомнить, как часто происходило давление со стороны продавца, и насколько такая техника была успешна?

И если все-таки была успешной, была ли радость и желание опять иметь дело с таким продавцом?

Этот же вопрос задавался сотням консультантов и постоянно был ответ, что добиваются успеха те продавцы, которые:

- выслушивают от Вас, что Вы хотите, и проявляют активную заинтересованность в том, чтобы помочь Вам найти нужный продукт и удовлетворить Ваши потребности.

Вот хорошие правила для человека, продающего консультационные услуги, и они помогут любому профессионалу быть более уверенным в себе всякий раз, когда возникает необходимость продавать услуги:

* 1. Выслушайте внимательно, что говорят клиенты, и постарайтесь четко определить, что им нужно.
  2. Проявляйте активный интерес к их проблемам и решите, что Вы можете сделать, чтобы помочь им. И если Вы не можете помочь, Вы должны сказать об этом.

Второй пункт – страх перед неудачей – полностью зависит от того, как консультант определяет само понятие неудачи.

Пример: один старший партнер большой консалтинговой фирмы рассказал, что они недавно потеряли крупную торговую сделку. "Мы вложили огромные усилия в эти торги и, конечно, были очень разочарованы, когда наш конкурент выиграл заказ. Я и два моих партнера, которые возглавляли команду, участвующую в конкурсе, пытались встретиться с клиентом, чтобы выяснить, что же произошло. Клиент был обеспокоен этим, но почувствовал явное облегчение, когда мы провели объективный анализ всех причин, по которым проиграли. То, как мы проводили этот анализ, впоследствии подтолкнуло нашего клиента иметь с нами еще больше дел".

Суть этой истории в том, что хотя сделка была и проиграна, в целом отношения с клиентом укрепились. Отношения между консультантом и клиентом подобны «мосту», а отдельные сделки – «транспорту», проходящему по нему. Если нет моста, нет и движения и, наоборот, вряд ли имеет смысл иметь мост, по которому нет движения. Поэтому заключение сделки никогда не должно происходить за счет ухудшения отношений. Если не получается добиться от клиента контракта, необходимо сделать две вещи:

1. Найти способ использовать это для укрепления отношений с клиентом.
2. Извлечь из этого урок: что следует сделать по-другому или лучше в следующий раз?

2.2 Маркетинг и организация продаж консалтинговых услуг

То, как маркетинговая деятельность приводит к продаже консалтинговых услуг, показано на рисунке 1.

Рисунок 1 – Маркетинг и организация продаж консалтинговых услуг

|  |  |
| --- | --- |
| Определение профиля услуг и предлагаемых клиентов | |
|  |  |
| План продвижения на рынок | |
|  |  |
| Разработка предполагаемых клиентов | |
|  |  |
| Продажа услуг | |

Услуги, которые может предложить консалтинговая фирма, зависят от квалификации и опыта консультантов. Важно охарактеризовать содержание предлагаемых услуг. Если сам консультант не можете объяснить их характер, то маловероятно, что и клиенты поймут их. Для вновь образованной консалтинговой фирмы очень полезно выпустить специальный буклет или брошюру. Не стоит думать, что брошюра сможет сыграть большую роль, чем визитная карточка, однако ценность ее подготовки заключается в умении четко охарактеризовать услуги новой фирмы и потребности, на удовлетворение которых они направлены.

После того, как профиль услуг определен, некоторые организации придется исключить из числа потенциальных клиентов. Например, компания, которая не занимается международным бизнесом, вряд ли заинтересуется международным маркетингом, так же как и организации сферы услуг не будут заинтересованы производством систем контроля. Поэтому, на следующем этапе, необходимо определить профиль перспективных клиентов, в состав которых войдут те организации, которые могут стать клиентами предлагаемых консультантом услуг. В дальнейшем в процессе реализации своего плана продвижения на рынок, фирма должна поставить этих потенциальных клиентов в известность об услугах, которые она может предоставить. Брошюры, семинары, конференции, паблисити, статьи в периодической печати и тому подобное помогут сделать известными услуги консалтинговой организации.

Некоторые организации могут проявить интерес к услугам и, таким образом, превратиться в перспективных клиентов. С точки зрения экспертов, в консалтинговом бизнесе этап маркетинга заканчивается и начинается этап организации продаж тогда, когда определен конкретный перспективный клиент.

На рисунке 2 представлены стадии процесса организации продаж. Они последовательны: окончание одной стадии ведет за собой начало следующей.

Цель определения предполагаемых клиентов в том, чтобы выбрать организации, которые бы консалтинговая фирма хотела видеть в качестве потенциальных клиентов. Речь идет о формировании некоторой базы для последующего выбора, хотя, надо признаться, что данное занятие является малоэффективным с точки зрения затрат времени.

Рисунок 2 – Организация продажи консалтинговых услуг

|  |  |
| --- | --- |
| Определение предполагаемых клиентов | |
|  |  |
| Улучшение представления перспективного клиента | |
|  |  |
| Встреча с предполагаемыми клиентами | |
|  |  |
| Заготовка предложений | |
|  |  |
| Заключение сделки | |

Следующей стадией является улучшение представления перспективных клиентов о высшей консалтинговой фирме и предлагаемых ею услугах. Это можно сделать, написав им письмо, можно отправить некоторые рекламно-пропагандистские материалы. Маловероятно, что какая-то сделка будет прямым результатом такой деятельности; цель этого, прежде всего, состоит в создании возможностей для появления таких сделок. Очень часто это происходит во время неформальных встреч с перспективными клиентами, на презентациях.

Цель встречи – получить разрешение прислать клиенту свои предложения на выполнение определенной консультационной работы для него. Конечно, нет смысла вносить предложение, если нет шансов, что клиент его купит. Во время встречи консультанту, как продавцу, надо внимательно слушать и стараться понять, в чем нуждается клиент. Правило консалтинга гласит: «Продавайте им то, что им нужно в том виде, в каком они хотят». Возможно, потребуется не одна встреча прежде, чем разрешение на внесение предложения будет получено. Для этого может потребоваться значительное время; например, у одной консалтинговой фирмы был клиент, с которым они периодически встречались более трех лет прежде, чем клиент попросил дать ему предложения фирмы.

Цель предложения – гарантировать продажу консалтинговых услуг. Предложение – это письменная характеристика работ, которые собирается выполнить консалтинговая фирма, и условия, на которых она будет их выполнять. В нем также могут содержаться доводы в пользу проведения таких работ и выгоды, которые может клиент из этого извлечь. Если встреча проведена успешно, предложение может быть просто письменным подтверждением того, что уже было согласовано на ней. В других случаях может потребоваться достаточно большая работа после внесения предложения. Например, могут возникнуть вопросы, требующие ответа; может потребоваться изменение предложения или уточнение того, что именно хочет клиент. Некоторые клиенты, возможно, захотят устроить устную презентацию после внесения письменного предложения. У некоторых может быть тщательно разработанная процедура принятия решений – одобрить предложение или нет.

В конце концов, консультант надеется, что сделка будет заключена. Но в реальной жизни этот процесс очень похож на «течение по трубе, имеющей дыры, сквозь которые вода уходит неизвестно куда»: не все перспективные клиенты, которые входят сюда с одной стороны, могут показаться с другой в качестве реальных клиентов.

На каждой стадии могут быть свои потери. Пропорция перспективных контрактов, которые в итоге заканчиваются сделкой, обычно очень мала – всего несколько процентов. Поэтому консультанту придется вступать в переговоры с большим количеством перспективных клиентов, прежде чем заключите хотя бы одну сделку. Консультантам, начавшим заниматься продажей консалтинговых услуг, можно дать два совета:

1. Не впадать в депрессию из-за того, что какой-то перспективный клиент не появился на встрече, или встречи не закончились просьбой представить предложение и т.п. Это все часть нормального процесса.
2. При условии, что консультант правильно определили перспективных клиентов (и техника продаж не кошмарна!), несколько следок будут в итоге заключено.

Кроме того, следует отметить и то, как должно распределяться время и усилия при организации продажи консалтинговых услуг:

- тем больше времени, внимания и усилий надо прилагать, чем ближе заключение сделки.

Конечно, организация процесса продажи консалтинговых услуг должна соответствовать организации процесса покупки этих услуг клиентом, что показано на рисунке 3.

Получение технического задания на консалтинг является кульминацией, как совместной деятельности клиента и консультанта, так и усилий каждого в отдельности.

Рисунок 3 указывает на то, что консалтинговый проект в действительности является совместным предприятием консалтинговой фирмы и организации клиента, а все действия, связанные с продажей-покупкой услуг, просто направлены на уточнение деталей этого совместного предприятия. Такой взгляд на вещи часто помогает продавать свои услуги новичкам в консалтинговом бизнесе, многие из которых считают, что процесс продажи сводится к убеждению людей купить то, что они в действительности покупать не хотят. Это, конечно же, совершенно неверно в случае организации продаж консалтинговых услуг. Если консультант продает клиенту проект, который ему не нужен, он очень рискует:

- заниматься проектом, заведомо обреченным на то, что его результаты разочаруют покупателя;

- разрушить отношения с клиентом.

Рисунок 3 – Взаимосвязь организации процессов продажи и покупки консалтинговых услуг

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| КЛИЕНТ | | | | | | |  | | | КОНСУЛЬТАНТ | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Проблем / вопросы | | | | | | |  | | | Способности | | | | | | | |
|  | | |  | | | |  | | |  | | | | |  | | |
| Решение предпринять какие-то действия | | | | | | |  | | | Маркетинг: повышение осведомленности о рынке способностей | | | | | | | |
|  | | |  | | | |  | | |  | | | | |  | | |
| Осознание необходимости помощи со стороны | | | | | | |  | | | Маркетинг: установление связей с перспективными покупателями | | | | | | | |
|  | | |  | | | |  | | |  | | | | |  | | |
| Приглашение консультантов к участию в конкурсе | | | | | | |  | | | Деятельность по организации продажи услуг | | | | | | | |
|  | | |  | | | |  | | |  | | | | |  | | |
| Выбор консультанта | | | | | | |  | | | Деятельность по организации продажи услуг | | | | | | | |
|  | | |  | | | | | | | | | | | |  | | |
|  | | ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТА | | | | | | | | | | | | | |  | |
|  | | | | | | | | |  | | | | | | | | |
| добавленная стоимость | | | | |  | | | |  | | | | добавленная стоимость | | | | |
|  | | | |  | | | |
|  | | | | | | | | |  | | | | | | | | |
|  | | | | Завершен контракт с консультантом | | | | | | | | | |  | | | |
|  | | | | | |  | | |  | | |  | | | | | |
|  | Знание консультанта | | | | | | |  | | | Знание клиента | | | | | |  |

Таким образом, организация процесса продажи консалтинговых услуг связана с выявлением частично совпадающих интересов консалтинга и клиента в их же интересах.

Консультанты имеют способности, которых нет у клиента или их у него недостаточно. И, наоборот, у клиента может быть целый ряд спорных вопросов или проблем, которые консультант может помочь ему разрешить, но они должны отвечать некоторым критериям, прежде чем для их решения будет запрошена помощь со стороны:

1. Проблема должна быть распознана как таковая, и клиент должен определиться в том, что что-то надо делать для ее решения. Проблема может быть очевидной (например, передислоцирование офиса или фабрики). Но консультанты и сами могут стимулировать потребности в результате своей маркетинговой деятельности. За последние несколько лет, например, основу для пересмотра компаниями решения вопроса об эффективности использования ими своих ресурсов создали новый метод калькулирования издержек посредством оценки хозяйственной деятельности и теория реорганизация хозяйственных процессов.
2. Разрешение проблемы должно быть вопросом первостепенной важности и клиент должен хотеть что-то предпринять в этом отношении уже сейчас.
3. Клиент должен верить, что проблема может быть решена. Маркетинг консалтинговых услуг должен быть нацелен на формирование такой уверенности, равно как и на то, что стоящая перед клиентом проблема имеет для него первостепенное значение. Например, во всех организациях допускается определенный уровень потерь рабочего времени, но, если станет известно, что легко сократить его наполовину, многие организации, которых раньше такое положение дел устраивало, будут стремиться к тому, чтобы его изменить.
4. Клиент осознает необходимость помощи со стороны – будь то экспертиза или опыт, или просто объективное мнение известного профессионала в данной области.

Часть процесса организации продажи консалтинговых услуг сводится к тому, чтобы заручиться тем, что покупатель соответствует указанным выше критериям готовности. В момент заключения сделки консультант стремится получить от перспективного клиента нечто вроде признания:

- «да, данный вопрос соответствует моему бизнесу и его следует рассмотреть»;

- «он заслуживает внимания именно сейчас»;

- «этот вопрос может быть решен с посторонней помощью (оказанной консультантом)».

Следует заметить, что перспективность клиента напрямую связана с вопросами, которые вызывают у него наибольшее беспокойство. Задача консультанта, как продавца – установить связь между такими вопросами и услугами, которые он должен предложить клиенту. Когда клиент решил начать проект и ищет помощи со стороны, он должен выбрать консультанта среди тех, кого он знает или у кого хорошая репутация в соответствующей области. Если данный консультант помогал клиенту выявить проблему и начать проект, то у него есть хороший шанс получить от клиента подряд на всю работу. Если этого не было, то, что будет выбрана данная консалтинговая фирма, будет зависеть от осведомленности клиента о ней и её репутации, а это, в свою очередь, будет зависеть от эффективности её маркетинговой деятельности.

По этим же причинам привлекательность любого перспективного проекта можно упорядочить следующим образом, наименее привлекательные проекты идут первыми:

1. Случайная работа: здесь инициатива целиком и полностью принадлежит консультанту. Консультант и клиент не знают ничего друг о друге. Но все-таки, несмотря на всю непривлекательность случайной работы по сравнению с теми, которые следуют ниже, ими все-таки стоит заниматься.
2. Работа, полученная по знакомству. Новым клиентам консультанта могут представить уже существующие клиенты или «посредники».
3. Работа «по примеру»: Разница между данным типом работы и предыдущим в том, что в данном случае вероятная потребность в консалтинговых услугах уже определена. Инициатива в проведении такой работы может исходить от клиентов, контактом, "посредников" и т.д.
4. Расширение: это дальнейшая работа, которую консультант может проводить с существующим клиентом. Стоит обратить внимание, что одним из результатов осуществления консалтингового проекта являются более тесные отношения между консультантом и клиентом. Это значит, что у данного консультанта есть преимущество, когда он участвует в конкурсе предложений своих услуг уже имеющимся клиентам.

Этот бытовой опыт подтверждает перечисленное выше. «Если к Вам в дверь звонит маляр, у него мало шансов, что Вам потребуется что-то покрасить, и Вы захотите, чтобы именно он это сделал»; такова же вероятность успеха и случайной консультационной работы. «Возможно, Ваши друзья уже пользовались услугами этого маляра для покраски своего дома и порекомендовали его Вам» – это выход на клиента по знакомству. Но что от этого меняется? Работа «по примеру» – это «когда Вы хотите произвести какие-то малярные работы и просите друзей, которые недавно отделывали свой дом, и Вы видели качество выполненной работы, порекомендовать Вам их маляра». И, наконец, расширение – это «когда Вы просите маляра, работой которого Вы вполне удовлетворены, назвать цену за две дополнительные комнаты».

Статистика в консалтинговом бизнесе отражает относительную легкость заключения подобных сделок. Бизнес с настоящими или бывшими клиентами составляет 2/3 и больше всех сделок. В самом деле, даже обширная консультационная практика может иметь определенный список конкретных клиентов, это означает, что, например, в Великобритании, 90% новых сделок необходимо заключать с уже имеющимися клиентами. Сделки, заключаемые по знакомству или «по примеру» составляют большую часть оставшихся сделок, и лишь совсем незначительный процент сделок оказался случайными. А так как случайные сделки оказываются наименее успешными, необходимо как можно больше времени отвести на деятельность, связанную с организацией продаж, особенно если фирма только начинаете свою консалтинговую практику.

Важный вывод, который вытекает из этого:

- для любой консалтинговой практики ценность представляет ее сеть взаимоотношений и контактов с ее бывшими и настоящими клиентами, посредниками и т.д. И обязанность каждого консультанта создавать и поддерживать эти связи.

2.3 Организация выполнения консалтингового проекта

Консалтинговый проект является, таким образом, только одной частью отношений между клиентом и консультантом. Он представляет особенно напряженный период в их развитии и может значительно повлиять на них – как положительно, так и отрицательно. Этими отношениями необходимо управлять и по завершении проекта, если консультант хочет получить заказ на следующую работу.

Иметь хорошие взаимоотношения с клиентом жизненно важно для поддержания сети профессиональной практики, а в основе находится то, как эти отношения начинаются. Когда консультант и клиент встречаются, у обеих сторон есть как свои ожидания, так и обязательства. Основой успешного консалтингового проекта, следовательно, и хороших взаимоотношений, является четкая договоренность между консультантом и клиентом о: - содержании работы;

- том, как она должна выполняться;

- том, сколько это будет стоить;

- том, что в итоге получит клиент.

Это значит, что с самого начала необходимо установить четкий круг полномочий; многие трудности консалтинговых проектов возникают из-за несоответствия результатов ожиданиям с самого начала проекта.

В отдельных крупных консалтинговых фирмах работа "продавца" традиционно отделялась от работы специалиста. В наши дни из-за высокой степени специализации рассматриваемых вопросов очень часто по настоянию клиентов в процесс заключения сделки вовлекаются и специалисты, по крайней мере, на завершающих стадиях. Продавцы в консалтинговой фирме могут взять на себя ответственность за управление отношениями с клиентом; они будут первыми, выходить на контакт с клиентами, но затем должны будут привлекаться соответствующие специалисты, которым предположительно будет передано задание для выполнения. Поэтому все консультанты должны быть знакомы с коммерческими аспектами организации выполнения консалтинговых проектов.

Для иллюстрации процесса продаж используем пример:

(Компания ТДН Ltd. Предположим, что ее консультанты специализируются на вопросах организации систем, методов работы и что их первый контакт с перспективным клиентом был сделан по телефону.

Приглашение к тендеру.

Первый контакт может быть установлен в ходе переписки или телефонного разговора. Кроме того, общее приглашение для участия в конкурсе консультантов может быть выпущено каким-то правительственным учреждением или агентством, но это бывает довольно редко. Предположим, что один из консультантов из ТДН Ltd по телефону получил запрос от директора АВС Ltd. Представившись, директор мог продолжить так:

Директор:

«Мне сказали, что возможно вы сможете помочь нам решить проблему управления запасами. Мы подумывали об установлении новой компьютерной системы и хотим, чтобы с нами поработал внешний консультант. Я полагаю, вы сможете помочь».

Консультант может поинтересоваться, откуда директор знает о ТДН Ltd: явился ли этот звонок результатом той маркетинговой деятельности, которую выполняла компания или же к ним обратились по рекомендации другого клиента. Эта информация может помочь в планировании будущей маркетинговой деятельности.

Консультант:

«Мы выполнили ряд проектов различного масштаба в этой области для широкого круга наших клиентов. Не могли бы вы сообщить мне некоторую дополнительную информацию о Вашей фирме и системе управления запасами».

Консультант в принципе понял, что ТДН Ltd сможет помочь потенциальному клиенту. Возможно, он никогда раньше не слушал об АВС Ltd, поэтому ему нужна более подробная информация об этой компании.

Таким образом, они обсуждают характер и содержание проблемы, и, следовательно, процесс продажи консалтинговых услуг пошел. В данном примере клиент сформирует свое мнение о ТДН Ltd в зависимости от того, насколько хорошо консультант продемонстрирует ему свое понимание проблемы, и по качеству вопросов, которые он будет задавать.

На этой стадии консультанту совсем не обязательно предлагать возможные решения – скорее наоборот; даже если проблема технически легко разрешима, могут возникнуть достаточно серьезные внутриорганизационные барьеры.

Беседа может закончиться так:

Консультант:

«Я думаю, что теперь нам надо будет встретиться. Не могли бы мы сейчас условиться о дате?»

Консультант начинает следующий этап процесса заключения сделки.

Директор:

«Я бы вернулся к этом позже. Я Вам перезвоню, скорее всего, завтра».

Не очень-то хорошо организованный директор! Но необходимо показать реакцию консультанта

Консультант:

«Прекрасно; могу я связаться с Вами на следующей неделе, если не получу до того времени никакой информации от Вас?»

Это дает возможность консультанту взять инициативу в свои руки и связаться с директором снова, если это будет необходимо.

Им нужно будет организовать место встречи. Визит в офис или на фабрику клиента может много рассказать о нем, поэтому надо попытаться организовать все так, чтобы, по крайней мере, одна из первых встреч прошла на территории клиента).

2.3.1 Проведение предварительного исследования

Прежде чем заключить контракт по какому-либо определенному проекту, консультант должен провести предварительное исследование, чтобы оценить его характер и размеры. Это исследование уже само по себе мини-проект, в ходе выполнения которого необходимо:

1. собрать данные по определенной проблеме;
2. проанализировать их и выявить основные вопросы;
3. определить, по каким направлениям следует двигаться для решения этих вопросов;
4. спланировать ход работ над проектом;
5. определить, какие необходимы консультанты и другие ресурсы.

В некоторых случаях все это уже может быть сделано клиентом – например, если необходима помощь консультанта как специалиста в комплексном проекте, который уже выполняется. Но чаще всего предварительные исследования являются первой стадией многоэтапного проекта.

В некоторых случаях консультант уже тем, что установит проблему, может оказать значительную услугу своему клиенту, и поэтому имеет право потребовать оплату за предварительное исследование. В данном примере, можно предположить, что консультант участвует в определении всех стадий до начала проекта.

Итак, консультант организует проведение своего предварительного исследования. До посещения перспективного клиента он может провести дополнительные исследования по АВС Ltd. Если ему удастся получить отчет и записи финансовых операций АВС Ltd плюс рекламные материалы по их продукции, он сможет заранее узнать об этой компании и лучше подготовиться к своему визиту. Он, также, может попросить директора заранее предоставить ему информацию, которая может оказаться необходимой или полезной.

У консультанта будет заранее заготовленный перечень вопросов возможно в письменном виде, которые он захочет выяснить во время своего первого визита. Он, возможно, захочет осмотреть, фабрику, офисы, складские помещения, познакомиться с руководством или/и главными специалистами. Но следует помнить, что это не всегда уместно; это вмешательство в организацию и, следовательно, должно рассматриваться в контексте целей проекта.

Там, где значение имеет мнение людей, а не сухие факты, у него может появиться желание поговорить с несколькими людьми, чтобы увидеть разницу между общепринятой точкой зрения и мнением отдельных специалистов.

Во время предварительного исследования очень важно определить саму проблему, а не ее симптомы. Консультанты трогательно верят в свои собственные способности и относятся с некоторым цинизмом к способностям клиента отличить симптомы от причины. То, что это действительно так, подтверждается фактами. Данному консультанту проблема управления запасами представляется следующим образом:

1. нужна новая компьютеризированная система управления запасами;
2. действующая система, установленная два года назад, перестала удовлетворять запросам компании, и фактически никогда не работала удовлетворительно.

В ходе дальнейшего изучения проблемы он, возможно, услышит следующее:

«…производственный департамент и департамент реализации говорят на разных языках...

...единственное, что объединяет их, так это ненависть к вычислительному центру...

...который, в равной степени, ненавидит их обоих потому, что они не предоставляют ему требуемых данных, а если и предоставляют, то они, как правило, неточны, или поступают с опозданием...»

Вывод: компьютерная система не отвечает предъявляемым к ней требованиям.

Теперь, независимо от того, скажет консультант об этом своему клиенту или нет, он не будет дальше заниматься проектом, пока не добьется от нужных людей слаженной работы. Очевидно, что в этой организации кроме технических вопросов есть еще и психологические, и консультант считает, что эти два важных аспекта одной проблемы должны рассматриваться вместе.

2.3.2 Работа с клиентом

На этапе предварительного исследования консультанту также потребуется оценить клиента, с которым он имеет дело, и определять характер рабочих взаимоотношений, которые должны будут сложиться между ними. Ему нужно будет определить, насколько хорошим клиентом является данная организация; знакомы ли они с использованием услуг консультантов по вопросам управления и могут ли руководить консалтинговым проектом? Если нет, то консультанту придется уделить больше внимания управлению проектом и направлению клиента на более эффективное использование консультационных услуг.

Каждая сторона по-своему представляет характер отношений в системе клиент–консультант, и консультант, в частности, должен иметь в виду следующее:

1. Каково отношение представителя клиента, отвечающего за данную работу к проекту вообще? Является ли это его замыслом или ему просто поручили вести это дело? Если верно последнее, то кто же тогда настоящий заказчик? Насколько он заинтересован в его успехе, какие у него могут быть личные цели? Имеются ли какие-то "незафиксированные ожидания"? стоит остерегаться бравшись за проекты, по которым помощник от клиента не берет на себя никаких обязательств; если таким помощником является кто-то из младшего персонала, следует воспринимать это как то, что клиент не придает проекту большого значения и консультантам придется очень трудно при его выполнении. Также стоит остерегаться помощника, который воспринимает проект как личное дело в организации и начинает за него борьбу. Кто-то в таком случае может оказаться заинтересованным в провале проекта и, если это произойдет, то для спонсора будет политически выгодно обвинить во всем консультанта.
2. Каково будет участие помощника после запуска проекта? Если он не будет отвечать за контракт, то кто тогда? Какова будет система предоставления отчетов этой организации? Стратегически важно, чтобы консультант придерживался максимально высокого уровня отчетности по своей работе. На практике это означает, что, если даже помощник поручил повседневные контакты одному из своих починенных, консультант должен быть уверен, что он продолжает иметь дело именно с этим помощником как данным клиентом. Причина этого в том, что возможности консультанта выполнять работу будут частично зависеть от уровня его связей с организацией-клиентом.
3. Какой персонал клиента будет работать с вами? В самом крайнем случае всегда полезно иметь некого "Mr. Fixit", который будет выполнять функции проводника по организации, устраивать встречи и предоставлять внутреннюю информацию. Кроме того, консультанту, возможно, потребуются консультации о характере бизнеса и отрасли; в конце концов, клиенты должны быть экспертами в своем собственном бизнесе. В общих чертах, консультантам нужна поддержка со стороны персонала клиента, чтобы создать им необходимые условия для эффективной работы. Важно, чтобы клиент понимал это и оказывал необходимую помощь.
4. Как нужно объявить о проводимом проекте в организации клиента? Кому следует сообщить и насколько подробно? Это будет зависеть от характера проекта, и лучше проинформировать персонал, чем иметь потом дело со слухами и сплетнями. Все эти вопросы необходимо решить прежде, чем консультант начнет выполнять работу, и они должны, по крайней мере, в общих чертах, учитываться при подготовке данного консультационного коммерческого предложения.

2.3.3 Подготовка предложения

Проводя предварительное исследование, консультант должен постараться собрать достаточно данных для подготовки предложения, которое будет являться документом, очерчивающим круг полномочий по проекту.

При работе с клиентом впервые, вероятно, потребуется подробное предложение в письменном виде; но когда уже установлены хорошие консалтинговые отношения, клиента может вполне удовлетворить короткое письмо-подтверждение, охватывающее ключевые вопросы, которые были оговорены.

Во всех случаях, однако, ключевые вопросы, которые приводятся ниже, должны быть подробно рассмотрены консультантом и согласованы, по крайней мере, с его клиентом, несмотря на то, были ли они записаны или нет, чтобы и консультант, и клиент имели в дальнейшем одинаковые представления.

1. Понимание проблемы консультантом: в самом крайнем случае это просто сообщение клиенту той информации, которая была представлена консультанту. Однако, намного лучше, если консультант проинтерпретирует полученные данные с более глубоким пониманием, чтобы клиент увидел эту проблему в другом, более перспективном виде. Если у консультанта стандартный подход к проблеме, это позволит консультанту дифференцировать свои предложения. Например, клиент ищет консультанта по вопросам комплектования штата и поручает вести дело двум консалтинговым фирмам, которые произвели хорошее впечатление на клиента при первом знакомстве. Выбор, следовательно, нужно было сделать на основании внесенных ими предложений. Одна консалтинговая фирма предоставила стандартные предложения; они ничего не отражали из того, что было сказано и могли быть применены к любому клиенту. Но другая предоставила оценку по вопросам назначения на должность, которую она сделала, исходя из полученной информации. Последняя фирма была выбрана.

Таким образом, понимание консультантом проблемы АВС Ltd может высветить значение технических проблем, с точки зрения, необходимости лучшей организации совместной работы людей во всех службах и отделах, вопрос, который нужно выразить очень тонко.

1. Содержание и цели работы. Они обозначат границы проекта, а также то, что должно быть достигнуто в пределах этих границ. Если компания АВС Ltd размещена на нескольких территориях, консультант может ограничить размер проекта одной из них, или даже одной группой товаров, что более подходит.

Целью может быть создание новой хорошей системы управления запасами, но консультант может предложить более конкретные критерии измерения цели, такие как: определение параметров новой компьютерной системы, когда она будет установлена и когда начнет действовать.

1. Подход к решению: может использоваться общеизвестный, стандартный подход к выполнению задания. И в этом нет ничего плохого. Приведем, пример из другой профессии: «когда пациент находится на операционном столе под ножом хирурга, он предпочитает, чтобы специалист пользовался стандартным, хорошо проверенным методом». С другой стороны, консультанты не должны попадать в ловушку, подгоняя проблемы клиента к своим решениям. Инновация, следовательно, не является непременным условием и должна применяться разумно.

Консультант может использовать стандартный подход к развитию системы управления запасами в АВС Ltd, но быть новатором при внедрении решений с тем, чтобы добиться лучшей работы всей команды исполнителей.

1. Программа требуемых работ. Здесь мы вплотную приближаемся к стадии планирования и на этом этапе уже должны быть описаны основные задачи, хотя бы в общих чертах. Техническое задание может распадаться на ряд отдельных этапов работы и в случае с АВС Ltd оно состоит из:

- определение характеристик новой системы;

- доставка и установка нового оборудования;

- параллельная работа в условиях новой и старой систем;

- завершение перехода на новую систему.

На этом этапе консультант должен объяснить клиенту, что он будет получать за свои деньги, т.е. какие поставки, когда он должен ожидать их, например, когда будет спланирована новая система, когда будет отчет по ней и какие в нем будут затронуты вопросы и т.п.

1. Краткое изложение ожидаемого эффекта от выполнения проекта. Это особенно относится к письменным предложениям, которые могут использоваться для продажи концепции проекта, а также услуг данной фирмы коллегам её клиентов. Так, в своем предложении консультант может определить сокращение потребности в оборотном капитале и последующем накоплении выплачиваемых процентов в результате сокращения уровня запасов.
2. Требуемые ресурсы. Здесь речь должна идти о затратах рабочего времени консультанта и размере гонорара. При многоступенчатом проекте размер последующих этапов может зависеть от первого, но даже при этом, в целях бюджетирования полезно обратить внимание клиентов на их будущие расходы. Так как почти все консалтинговые проекты требуют участия штатного персонала клиента, следует обратить внимание и на требуемые со стороны клиента ресурсы.

Набросок плана работ в общих чертах также может быть включен в предложение, но для данного примера, предположим, что детальное планирование осуществляется сразу после этапа предварительного исследования, когда будет разработана конкретная программа работ и с привязкой к календарю.

Консультанту, вероятно, потребуется доказать, что он достаточно квалифицирован для выполнения подобной работы. Речь может идти, например, об академическом уровне его квалификации, но в большинстве случаев вопрос касается наличия у него соответствующего практического опыта. Данный консультант, например, может перечислить подобные проекты, которые он выполнял, в которых рассматривались и вопросы развития систем управления запасами. Большая фирма консультантов может дать краткий перечень выполненных работ и добавить к этому краткие характеристики консультантов, которые будут работать над этим конкретным заданием. Характеристика должна быть не обычной, а максимально приближенной к ближайшему проекту, чтобы показать, что каждый консультант имеет достаточную квалификацию для работы над этим проектом. Необходимость наличия практического опыта выполнения подобных заданий и знание сферы бизнеса будет зависеть от характера выполняемой консультантом работы. Однако, во всех случаях клиенты могут задать столько вопросов, сколько сочтут нужным для того, чтобы убедиться, что фирма и/или консультант имеют соответствующий опыт и уровень профессионализма. Уважающие себя консультанты или консалтинговые фирмы в равной степени заинтересованы в хорошем выполнении работы – если они не сумеют сделать это, они потеряют свою репутацию. Одна плохо выполненная работа может стоить 100 хороших.

Рекомендации других клиентов могут быть весьма полезны новым клиентам для подтверждения надежности консультанта. Высокорискованные проекты ни при каких обстоятельствах не будут поручаться первому встречному консультанту, а лишь такому, которому клиент полностью доверяет.

2.3.4 Превращение предложения в контракт

Предложение является основой контракта между клиентом и консультантом и в этом смысле должно содержать ответ на следующие вопросы:

- работа, которую должен выполнить консультант, и поставляемые товары, а также, и работа, которая выполняться не будет;

- ресурсы, которые должен обеспечить клиент;

- график выполнения работ и продолжительность проекта в целом;

- принципы оплаты работы.

Иногда некоторые из этих аспектов могут быть пересмотрены в ходе проекта. Если так происходит, то необходимо это закрепить документально, например, в письме клиенту, подтверждающим их.

Необходимо также оговорить такие условия заключения договора, как то:

- как долго данное предложение остается в силе: консультант возможно захочет пересмотреть смету оплаты, если клиент не принимает решение о начале работ в течение 6 месяцев, или если консультанты, первоначально назначенные на проект, уже не работают там;

- что включено в стоимость: включены ли накладные расходы и налог на добавленную стоимость или они разделены? Кто будет обеспечивать секретарские и другие услуги: клиент или консультант? Если последний, то будет ли назначена за них отдельная оплата?

- могут ли ставки гонорара пересматриваться в ходе выполнения проекта;

- условия оплаты;

- условия расторжения контракта по желанию одной из сторон.

В наше неспокойное время хорошо бы внести еще и статью о непризнании ответственности за то, что какие-то особые результаты не были достигнуты (за не достижение определенных результатов) и за любые возможные связанные с эти потери клиента. Обеспечит ли это полную защиту – спорный вопрос, но, по крайней мере, поможет устранить любую двусмысленность в этом вопросе. Некоторые специалисты, например, архитекторы, не могут вносить такие условия, но консультанты по вопросам управления могут и, вероятно, совершенно справедливо, так как большая часть их работы зависит не только от них, но и от эффективного сотрудничества с ними всего персонала клиента. Консультант редко может гарантировать получение расчетного эффекта от проекта и письменные предложения должны отражать это, например, используя слово «возможно» вместо слова «обязательно». Кроме того, клиент, возможно, захочет иметь некоторые гарантии соблюдения конфиденциальности.

Другие статьи могут касаться вопроса авторских прав, патентного права, роялти и других вопросов, связанных с защитой интеллектуальной собственности, других ограничений в отношении консультанта, таких как получение работы у клиента, или выполнение подобной работы для других клиентов в том же секторе. Совершенно неэтично со стороны отдельного консультанта заниматься разработкой маркетинговой стратегии для компании с определенным ассортиментом продукции, проделав только что то же самое для ее основного конкурента.

2.3.5 Кто будет выполнять проект

Если консультант, который занимался организацией заключения сделки, будет участвовать и в осуществлении проекта, то проблем с передачей технического задания не существует. В некоторых же случаях, особенно в больших фирмах, может возникнуть необходимость передачи технического задания от продавца исполнителю.

Одним из «смертных грехов» консультантов, о котором чаще всего говорят клиенты, является большой разрыв между впечатляющей компетенцией старшего консультанта, который выиграл право заключить контракт, и консультантом, который выполняет работу. Энтони Джей в своей статье «Оценивайте себя как клиента», опубликованной в Harvard Business Review (1997) писал:

В 50-х годах в Лондоне был известный консультант по вопросам управления, чье грубое лицо, густые брови, глубокое понимание проблемы и проницательность действовали почти гипнотически неотразимо на совет директоров больших корпораций. Но как только компания попадалась на крючок, его больше никогда не видели. И следующие 18 месяцев офисы компании были наводнены толпами студентов школ бизнеса, завершающих свое образование в области менеджмента за счет корпорации.

Если все-таки должна состояться передача технического задания, то часть этого процесса должно быть введение исполнителя в курс дела о клиенте и существе задания. Несколько лет назад одному специалисту пришлось начать работу над проектом с абсолютно неадекватного инструктажа; самое главное, он не знал, что именно хочет получить от него президент фирмы-клиента. Во время их первой встречи произошел следующий обмен репликами:

Специалист: (в поисках информации)

«Я бы хотел узнать, как Вы видите мой вклад в этот проект».

Президент: (совершенно не пытаясь помочь)

«Я бы хотел, чтобы Вы использовали все свои знания и опыт, чтобы помочь нам».

К счастью, все, в конце концов, выяснилось без всяких последствий, но хорошая инструкция помогла бы избежать этот опасный момент. Конечно, проблемы передачи технического задания сводятся не только к недостаткам инструктажа, но также к тому, что:

- консультанту предстоит выполнять проект в рамках такого подхода, который знаком и нравится консультанту-продавцу, но который малосимпатичен консультанту как исполнителю;

- после более глубокого анализа консультант может обнаружить, что ситуация полностью отличается от той, какой она представлялась, когда проект только задумывался.

Вывод простой: консультант, который заключил договор, должен находиться в тесном контакте с исполнителем.

Раздел 3. Способы решения проблемы: «Как подписать контракты с потенциальными клиентами?» на конкретном примере компании «1 С: ВДГБ». Рекомендации специалистов по данному вопросу

Небольшая консалтинговая компания «1С: ВДГБ-консалт» выбрала в качестве целевой аудитории малые и средние фирмы. Они, по мнению консультантов «ВДГБ-консалт», нуждаются в советах со стороны, но еще не до конца осознают это. Два последних месяца компания пытается сформировать пул потенциальных клиентов, но общий язык с ними пока найти не может. Как же компании завоевать свою нишу на рынке и привлечь клиентов?

3.1 Изложение проблемы на примере компании «1С: ВДГБ - консалт»

Основной деятельностью компании «ВДГБ-консалт» является продажа и инсталляция программных продуктов фирмы «1С». Она осуществляет также ИТ-консалтинг при продаже программ. Плюс к этому компания хочет развивать управленческий консалтинг.

Сейчас этим направлением занимается один консультант. Как только у компании появятся первые клиенты, к нему присоединятся еще два сотрудника. Условия для запуска нового бизнес - направления можно считать благоприятными, поскольку у специалистов отдела франчайзинга «1С: ВДГБ-консалт» налажены постоянные к «1С». По мнению руководства фирмы, этот отдел вполне может выступать в роли коллективного агента консалтинговой услуги. С этой целью в компании уже подготовлены тренинги для отдела франчайзинг, отдела продаж и для так называемых отраслевых специалистов, где сотрудники будут обучаться презентации новой услуги и азам управленческого консалтинга. В перспективе планируется создать новый отдел по работе с клиентами, который будет искать потенциальных заказчиков. Как площадку по их привлечению компания уже использует «1С» - семинары.

Услуги, которые собирается оказывать компания, стандартны. Это предварительное изучение фирмы-клиента, анализ ситуации, разработка альтернативной оргструктуры и оптимизация бизнес-процессов. Стоимость услуг составит $60 в час ($500 за рабочий день). Сейчас главная проблема фирмы - подписание контрактов с потенциальными клиентами. Основная причина неудач кроется в отсутствии точек соприкосновения и площадок общения клиентов со специалистами компании. К настоящему времени «ВДГБ-консалт» провел 15 встреч с руководителями небольших фирм. Однако они не очень верят в возможности консалтинга, считая, что справятся сами. Как объяснить клиентам необходимость хотя бы первоначальных шагов по стратегическому планированию?

3.2 Способы решения проблемы и анализ этих решений экспертной комиссией

Способы решения описанной проблемы выбирались, с учетом следующих параметров: адекватность проблеме и рынку, новаторство, профессионализм и применимость.

В зависимости от качества принятых решений, по заданным параметрам, варианты ответов изложены в порядке возрастания. Вот несколько лучших вариантов решения проблемы:

Вариант 1.

По мнению Алексея Курлова, компания, верно, определила свою целевую аудиторию. Малый и средний бизнес чаще всего возглавляют руководители-собственники, и они действительно испытывают потребность в привлечении сторонних консультантов. Однако небольшим консалтинговым компаниям продать свои услуги не так просто. К тому же предприниматели априори испытывают недоверие к «всеядным» компаниям, предлагающим весь спектр консалтинговых услуг - от оптимизации оргструктуры и бизнес-процессов и постановки управленческой отчетности до выработки маркетинговых решений и стратегии компании. Подобного спектра услуг они ждут скорее от крупных фирм-консультантов с большим опытом работы. В то же время воплощение стратегии силами консультантов многие компании считают чересчур дорогим удовольствием и стараются справиться с этой задачей за счет привлечения команды высококвалифицированных менеджеров.

Далее автор решения советует компании оценить перспективы развития «1С» и необходимость следовать за этой маркой. Кроме того, господин Курлов рекомендует обратить внимание на ценообразование. На его взгляд, $60 в час - завышенная цена: российские бизнесмены готовы платить высокие гонорары лишь крупным консалтинговым компаниям.

Автор рекомендует компании сфокусироваться на одном направлении деятельности и постараться быть конкурентоспособной в выбранной нише. При этом возможна специализация - к примеру, на организации корпоративного управления в малых и средних фирмах. Еще один вариант - специализация на управлении затратами, к которому относятся анализ затрат, оптимизация, устранение воровства и взяточничества и т. п.

Алексей Курлов пишет и о возможности аутсорсинга ряда маркетинговых функций (так называемый маркетинг на вынос). Этому направлению будет способствовать то, что у компаний малого бизнеса зачастую нет штата маркетологов. Другим вариантом может стать противоположная услуга - введение своих консультантов в штат заказчика для реализации конкретного проекта.

Вариант 2.

Второй специалист Сергей Белец отчасти разделяет мнение господина Курлова о высокой стоимости услуг. К тому же он считает, что на российском рынке к «консультационным услугам вообще» и «разработке стратегии» в частности отношение негативное. Слабым местом является и сотрудничество с фирмой - франчайзером «1С».

Автор полагает, что поскольку управленческий консалтинг - все еще новая услуга для небольших фирм, компании придется быть на этом рынке одним из пионеров и набить себе немало шишек. И первый неудачный опыт может заметно подпортить репутацию фирмы. Господин Белец советует начинать завоевывать свою нишу постепенно. В первую очередь следует готовить и продвигать на семинарах и тренингах понятные небольшим предприятиям продукты, начиная с близких к ИТ-консалтингу. Компания должна бороться с желанием сразу предложить потенциальным покупателям слишком сложные и рискованные продукты, в том числе далеко отстоящие от ИТ. В этом бизнесе лучше не хвататься за первый попавшийся вариант и не соглашаться на рискованные и непроработанные проекты.

Комментарий: в целом эти решения адекватные и рациональные. Но вот, к примеру, по такому параметру, как новаторство, можно поставить достаточно низкие баллы. Специалисты, оценивавшие эти предложения согласились с мыслью, что у небольших и средних предприятий зачастую отсутствует опыт заказа консалтинговых услуг: «Предприятия привыкли к тому, что они самостоятельно растут. К сожалению, они еще не готовы платить за советы со стороны». Так же они считают правильной идею фокусировки услуг. По словам жюри, концентрироваться надо на наиболее успешных направлениях: «Если компания добилась успеха в маркетинге кормов для животных, пусть и работает в этой нише. Могут быть и другие сегменты рынка». Жюри понравилось мнение господина Белеца о том, что компания не должна хвататься за все проекты подряд, здесь должен быть четкий отбор с учетом перспектив. Член жюри еще раз отметил замечания обоих призеров о неправильном ценообразовании: «Сложно понять, сколько стоит час работы консультанта, но цены компании кажутся мне очень высокими. Одно дело, когда фирмы с имиджем задирают планку. Но такие компании, как эта, подобных денег не стоят. Проще купить специалиста за $500 в месяц, чем взять консультанта или платить ему почасовую ставку».

Вариант 3.

Александр Крымов (последние четыре года он работает советником генерального директора компании средних размеров и участвует в привлечении консультантов) считает, что услуги по сравнению с любым товаром ущербны: «Товар можно пощупать или попробовать, а услуга - это обещание. Пока не попробуешь, не оценишь. Если не понравилось, обратно услугу уже не вернешь». Далее Александр Крымов рассуждает о том, что для любого нормального предпринимателя (владельца или высшего руководителя компании) его дело - такой же орган, как, например, печенка, и отношение к нему не менее трепетное. Клиенту не нужно описание того, что консультант намерен с ним проделать, он просто хочет исцелиться.

Автор считает, что стратегическое планирование для среднего и мелкого бизнеса в России - модный управленческий миф, как и пресловутая миссия фирмы. На этом рынке элементарное инвестиционное решение - это уже огромный риск и интеллектуальный подвиг. Сейчас в среде российских управленцев отношение к бизнес–консультантам все еще недоверчивое. Многие из них задаются вопросом, почему консультанты способны разобраться в бизнесе лучше них?

Господин Крымов отмечает, что специфика продаж консалтинговых услуг очень сложна. Многие компании не понимают, что продавать надо не то, что есть у них в арсенале, а то, что нужно покупателю. Часть консультантов пытаются выйти из положения, привлекая менеджеров по сбыту, но последние не всегда охотно соглашаются на подобную работу. Вопрос об ответственности консультанта за результат - один из самых острых. Почти никто не берется гарантировать успех консалтингового проекта.

Недостаток молодых консалтинговых фирм - отсутствие портфолио. Логично ожидать от клиента вопроса, кто является бывшими клиентами консультанта. Туманный ответ, что это «секрет фирмы», уже не проходит, консультант может завлечь клиента только собственным опытом и широтой контактов. Кроме того, заказчик хочет видеть здравомыслящего консультанта, способного внятно объяснить, как сделать предприятие более рентабельным, а менеджмент эффективным и прозрачным.

Комментарий: жюри отметили правильность мысли о том, что услугу можно купить, но нельзя вернуть. Они также считают, что не надо убеждать людей в необходимости привлечения консультантов: «Клиенты формируют свои потребности иначе. Им надо сделать свой бизнес более прозрачным и, к примеру, работать меньше чем по 12 часов в день». Жюри считают большим недостатком всех стартапов в консалтинге отсутствие техники выполнения проектов, доказательств, что их услуги были успешны. А вот идея о создании собственного отдела продаж показалась всем экспертам очень неудачной. По их мнению, консалтинг - это такая услуга, которая продается только самими исполнителями.

Вариант 4.

Александр Карпов считает, что компания не должна, пытаясь добиться успеха на рынке управленческого консалтинга, размахивать флагом «1С». То, что у компании много клиентов по направлению «1С», вовсе не означает, что у нее будут клиенты по направлению «управленческий консалтинг». Если консультанты думают, что управленческий консалтинг дается в нагрузку к программе типа «1С», то и клиенты тем более будут так же думать. При этом заказчики решат, что управленческий консалтинг - это что-то дополнительное и вовсе не обязательное. Нельзя продавать в одном пакете услуги, которые имеют разную природу. Представьте, что вы пришли к окулисту. Он вам помог, а потом говорит, что вы можете пройти в соседний кабинет и купить там аспиринчику, да еще по сниженным ценам.

Многие компании к консалтингу психологически не готовы. Тем не менее, клиента надо убедить в необходимости повышения эффективности системы управления и в том, что в этом поможет консалтинг.

Вначале нужно попытаться заполучить клиентов, оказав им такую услугу, к которой они готовы: к примеру, консалтинговый семинар-практикум. Компании, посетившие такие семинары, уже потенциально готовы к консалтинговому проекту. Для начала можно засылать на семинары "казачков" из числа знакомых продвинутых компаний, которые бы поделились успешным опытом внедрения технологий, предлагающихся на семинарах. К тому же для организации семинара не так критична известность ее устроителей. Если не делать грубых ошибок, то организовать занятия с участием 25-30 компаний вполне реально за два месяца. Ни в коем случае не надо проводить бесплатные семинары. Если клиент не тратит денег, хотя бы $100, то он не очень серьезно ко всему этому отнесется. В своей практике мы не получили ни одного консалтингового договора с бесплатных семинаров. Проводя обучение, компания сможет создать свою собственную клиентскую базу.

Клиенты любят компании с историей. Для начала можно воспользоваться разными виртуальными штучками. В первую очередь это, конечно, интернет. Для консалтинговой компании собственный веб-сайт просто необходим - там будет находиться история компании. Сейчас у фирмы уже есть история, связанная с продуктами «1С». Значит, теперь настало время создать историю, связанную с управленческим консалтингом, и вдобавок придумать простое, запоминающееся название. Название должно быть простым, запоминающимся и недлинным. А если оно будет, скажем, из трех букв, это как раз то, что нужно.

По поводу стоимости услуг и, в частности, демпинга. Консалтинг не настолько привычный и понятный продукт, чтобы демпинг здесь смог чем-то помочь. Цены на ваши услуги не должны быть существенно ниже цен российских консалтинговых компаний.

(Александру Карпову 26 лет. В 1999 году он окончил факультет управления и прикладной математики Московского физико-технического института. Сейчас работает менеджером-консультантом в консалтинговой группе БИГ, где занимается управлением и консалтинговыми проектами - ведет переговоры с клиентами, заключает консалтинговые договоры, проводит семинары-практикумы и прочее.).

Комментарий: Члены жюри отметили в этом решении хороший анализ малого бизнеса. Особенно полезной показалась им идея проведения семинаров. Член экспертной комиссии сказал: «Я считаю, что для этого у компании должны быть штатные лекторы. Чтобы «держать» аудиторию, нужен особый талант». По поводу стоимости обучения мнения членов жюри разделились. Михаил Иванов: «Семинары - это канал для привлечения клиентов. При этом вы должны не тратить, а зарабатывать деньги».

Другие интересные решения

Члены жюри отметили и некоторые другие решения. Одно из них прислал Игорь Захарченко. По его мнению, слишком многие консультанты чаще проявляют желание заработать на клиенте, чем реально ему помочь. Кроме того, типичный консультант считает, что заказчик знает меньше и поэтому готов заплатить за некие новые знания. На самом деле клиент, как правило, уже обладает минимальным необходимым набором узкоспециализированных реальных практических знаний, а платить готов только за решение проблем, до которых у него руки не доходят, или вопросов, в которых он не видит необходимости быть компетентным. Господин Захарченко полагает, что попытка продать стратегический консалтинг малому бизнесу эфемерна. Владелец успешного малого предприятия - это уже великий стратег. Ценное предложение консультационного продукта для малого бизнеса должно быть сосредоточено на обеспечении возможности его дальнейшего роста при сохранении гибкости. Самое главное - оно должно быть экономически выгодным для обеих сторон. Масштаб малого бизнеса, как правило, не позволяет достичь необходимого экономического эффекта. Поэтому сегодня в России пытаться найти платежеспособный спрос на данном сегменте управленческого консультирования - все равно, что искать черную кошку в темной комнате.

Комментарий: Это решение подкупило членов жюри своей оригинальностью. А фраза автора: «Если компания чувствует силы консультировать малый бизнес, пусть начнет с большого» - вызвала у всех экспертов улыбку. Однако они отметили, что в решении не хватает практичности - в нем нет конкретных рекомендаций, как продавать услуги. «Это и есть пессимистический взгляд: надо уходить в другой сектор бизнеса с мелкого на крупный», - заметил один из членов экспертной команды.

В конце обсуждения члены жюри дали свои экспертные заключения. «Не надо пытаться продавать клиентам то, что есть в вашем пакете услуг,- заявил один из экспертов. - Компания должна демонстрировать свою компетенцию в решении тех проблем, симптомы которых их клиенты видят сами. При этом надо делать ставку на компании, чей бизнес растет. Что касается специализации, то компания должна определиться, позиционироваться вместе с «1С» или нет. Во втором случае потребителями продукта будут в основном бухгалтеры». По словам члена жюри, «решение о консалтинге принимают собственники фирм. Это узкая аудитория, и не надо пытаться привлечь ее через статьи в таких изданиях, как «МК» и т. п. Также полезно проводить публичные исследования по проблемам малого бизнеса. Компания может делать их на свои собственные средства, затем рассылать их всем клиентам и тем самым завязывать контакты».

Один из экспертов считает, что компания неправильно выбрала клиентуру: «Малые предприятия - это несерьезный клиент и не те деньги, ради которых стоит напрягаться. Предприятия с численностью 20 человек не нуждаются в таких услугах, их интересуют вопросы маркетинга, управления деньгами и прочее. Управленческий консалтинг для средних предприятий может пойти, но вряд ли как основная услуга. У нас она идет «паровозом» - мы продаем одну услугу, благодаря которой нас знают, и отдельно предлагаем управленческий консалтинг. Также я думаю, что управление и ИТ-консалтинг - разные вещи. Можно предлагать услуги по постановке управленческого учета, но все равно они не имеют отношения к информационным технологиям».

Авторы самых интересных бизнес-решений:

1. Александр Карпов - БИГ, менеджер-консультант, г. Москва

2. Александр Крымов - «Союзнихром», советник генерального директора, г. Москва

3. Алексей Курлов - ГК «Топсервис», помощник президента по развитию, г. Москва

4. Сергей Белец – «Морской порт», руководитель системно-аналитического отдела, г. Санкт-Петербург

5. Игорь Захарченко – «Телепортал.ру», начальник отдела управленческого консультирования, г. Москва

В члены экспертной комиссии вошли:

1. Михаил Иванов - независимый консультант, соавтор книги «Руководство по маркетингу консалтинговых услуг»;

2. Михаил Фербер - независимый консультант, соавтор книги «Руководство по маркетингу консалтинговых услуг»;

3. Заур Котляр - директор департамента консалтинга группы ИНЭК;

4. Виталий Авсеев - автор проблемы.

Заключение

В курсовой работе были раскрыты и упорядочены понятия: консультационной услуги, как продукта консультационной деятельности. Охарактеризован процесс маркетинговой деятельности предшествующий заключению, сделки. В работе описан метод формирования правильной психологической установки, при подходе к маркетингу и продажам консалтинговых проектов. Показан способ организации выполнения консалтингового проекта: проведение предварительного исследования, работа с клиентом, подготовка предложения, превращение предложения в контракт, ответ на вопрос «кто будет выполнять проект?». Для иллюстрации процесса продаж использовался пример Компании ТДН Ltd. Также приведены способы решения проблемы: «Как подписать контракты с потенциальными клиентами?» на конкретном примере компании «1 С: ВДГБ» и рекомендации специалистов по данному вопросу.

Из исследования актуальной темы курсовой работы нужно отметить, что

Решение о консалтинге принимают собственники фирм. Это узкая аудитория, и не надо пытаться привлечь ее через статьи в таких изданиях, как «МК» и т. п. Также полезно проводить публичные исследования по проблемам малого и среднего бизнеса. Компания может делать их на свои собственные средства, затем рассылать их всем клиентам и тем самым завязывать контакты.

Потребность в консалтинговых услугах не зависит от формы собственности организации или вида бизнеса. Спрос на услуги консультанта определяется не типом собственника, а прежде его реальными потребностями предприятия в услугах такого рода и, конечно же, деловыми качествами менеджеров данного предприятия. Не следует пытаться продавать клиентам то, что есть в пакете услуг консалтинговой компании. Компания должна демонстрировать свою компетенцию в решении тех проблем, симптомы которых их клиенты видят сами. При этом надо делать ставку на организации, чей бизнес растет. Сегодня на рынке отчетливо виден спрос на услуги консультантов со стороны тех предприятий, во главе которых стоят сильные менеджеры, осознающие ценность профессиональной консультационной помощи. Консультант ценен не просто тем, что выполняет разовый проект, а тем, что помогает предприятию наладить эффективную самостоятельную каждодневную работу. В связи с этим предприятия в первую очередь нуждаются в комплексной реструктуризации, основной упор в которой делается на создание стратегии и реформировании бизнес – модели, на постановку процедур регулярного менеджмента, на формирование системы финансового управления и управленческого учета, на постановку маркетинговой деятельности компании. Из исследования данной работы, стало ясно, как именно маркетинговая деятельность приводит к продаже консалтинговых услуг, для чего вообще нужны консультационные компании и что они могут дать своим клиентам, как они помогают развиваться компаниям, пользующимся их услугами.

Как и в прочих организациях в консалтинговых компаниях существуют свои, пока ещё нерешенные проблемы и задачи, такие как:

* 1. Формирование понимание в среде предпринимателей места и роли профессиональных консультантов в развитии успешного бизнеса.
  2. Формирование профессиональных стандартов, этических норм и правил поведения на рынке консалтинговых услуг.
  3. Повышение профессионального уровня консультантов.
  4. Защита профессиональных и иных интересов консультантов.
  5. Участие в разработке и реализации комплексных инвестиционных проектов и конкретных региональных программ.
  6. Сотрудничество с российскими и зарубежными консалтинговыми фирмами и профессиональными союзами.
  7. Институционализация профессии консультанта.

Решение проблем консультантов, является основной задачей. Из-за неразвитого спроса в консультационном бизнесе отсутствует конкуренция по качеству, поэтому соперничество между компаниями идет, сегодня в русле привлечения новых клиентов для консалтинга вообще, а не их перехода к более профессиональному консультанту.

Список используемых источников

1. Нечаев К.В. Управление маркетингом в консалтинговой компании// Маркетинг успеха, 2003. - №4. – с. 3-14.
2. Блинов А.О. Консалтинг на предприятиях ЭКО. – 2000. - №12. – с. 173 179.
3. Верхоглазенко В., Хлюнева М., Звезденков А. Управленческий консалтинг: технологический цикл и уровни профессионализма. // Консультант директора. – 1999. - №15. – с. 24-29.
4. Зильберман, Н. Консалтинг методы и технологии: пер.с англ./ М.Зильберман.-СПб.: Питер, 2007.-432 c.
5. Дмитрий Рябых, Консалтинговый бизнес.
6. Токмакова Н. О., Андриянова М, В. Менеджмент-консалтинг /учебное пособие.