

**Партизанский маркетинг
для консультантов
Прорывные тактики завоевания
прибыльных клиентов**

Посвящается Салли

Путь продолжается...

Оглавление

Благодарности	5
Введение	7
Часть 1. Маркетинг для консультантов. Партизанский путь	9
Глава 1. Почему консультантам нужен Партизанский Маркетинг	10
Глава 2. Что такое Партизанский Маркетинг для консультантов?	17
Глава 3. Тринадцать секретов Партизанского Маркетинга	27
Глава 4. Анатомия маркетингового плана	41
Глава 5. Дорожная карта Партизанского Маркетинга	56
Часть 2. Партизанский маркетинг в действии	68
Глава 6. По ту сторону веб-сайтов: создайте клиентоориентированное представительство в Интернете	69
Глава 7. Форсируйте свой сайт с помощью электронных журналов.....	87
Глава 8. Говорящие головы: цена бесплатной паблिसити	101
Глава 9. Когда имеет смысл рекламироваться	117
Глава 10. Пишите тексты	130
Глава 11. Пять шагов к выигрышному выступлению	141
Глава 12. Издание книги: убийственное оружие консультанта.....	156
Глава 13. Опросы показывают... Проводите опросы и собственные исследования	172
Глава 14. Отдавая, обретаешь силу.....	182
Часть 3. Партизанские продажи для консультантов.....	189
Глава 15. Не все проекты одинаковы.....	190
Глава 16. «Пришлите мне предложение»: Создайте предложение, которое победит	205
Глава 17. Правильная цена	225
Глава 18. Партизанское конкурентное преимущество.....	244
Глава 19. После продажи: Продавайте во время выполнения проекта	261
Часть 4. Возьмите себя в руки.....	277
Глава 20. Реализуйте план в действиях	278
Примечания.....	288
Список рекомендованных источников	297
Об авторах	308

Благодарности

Истинная радость – благодарить тех, кто помог этой книге появиться на свет. Ничего бы этого не произошло, если бы мой добрый друг, коллега и доверенное лицо Марти Розенталь не наняла меня консультантом.

За последние 20 лет мой партнер в Делойте, Майк Деверелл научил меня искусству и ремеслу консалтинга и показал мне, как целостность, профессионализм и ценность приводят клиентов к консультанту.

Мне повезло работать в среде лучших консультантов. Особая благодарность Тому Декару, Джону Деметре, Питеру Гертлеру, Эрику Гилбергу, Грегу Силу, Филу Строзу и Джеку Уитлину. Сотни других людей в Делойте также помогли оформить мысли в этой книге. Я бы хотел каждого из вас поблагодарить лично за великодушие и коллегиальность, но вы знаете, кем вы являетесь.

Большую часть я узнал от клиентов. Они всегда дают Вам знать, когда все идет как надо, и когда –нет.

Начиная с нашей первой беседы мой соавтор Джей Левинсон приносил тот самый клей, который держит страницы этой книги вместе. От первых грубых тезисов до полной рукописи Джей со своим опытом и сильным интеллектом двигал этот проект. Ни одна проблема не была слишком большой или слишком маленькой для него. Мне надо было только попросить и Джей подставлял плечо.

Редким удовольствием была работа с моими агентами, Майклом Ларсеном и Элизабет Помада. Они точно знали, когда приложить усилие, чтобы проект продолжал движение, и никогда не отказывались от идеи. Без их руководства эта книга была бы все еще кучей заметок.

Команда издательства Wiley & Sons сделал работу над книгой похожей на магию. Мой редактор Май Хэмилтон был готов ответить на любой вопрос, решить любую проблему и держал книгу на верном пути. Дебора Шиндлар, мой выпускающий редактор, которая работала с Пэм Блэкман и ее командой в Publication Development Company, Кимберли Вон и Мишель Беккер донесли книгу от рукописи до книжных полок, и каждой из вас я обязан благодарностью.

Марк Стейсел, мой друг и коллега, пролил пот, кровь и слезы над этой книгой. У Марка такое чувство языка, о котором многие и не мечтают. Его

настойчивость, редакторский взгляд и вдохновение помогло вывести книгу на новый уровень.

У каждого автора есть секретное оружие – тот самый человек, который готов сделать что угодно, если это необходимо. Моя великодушная невестка, Мэри Диллон – мое секретное оружие. Спасибо тебе за заботу обо всем, когда написание и редактирование книги захватило меня целиком.

Моей жене, Салли, на которую я мог положиться в самые трудные времена. Ты бескорыстно отдала свои дни, ночи, выходные, чтобы вычитать и отредактировать каждую главу этой книги. У меня не хватает слов, чтобы описать, что твоя преданность значит для меня. Ты в моем уме и сердце на все времена. Эта книга – для тебя.

М.У.М.

Бренд «Партизанский Маркетинг» вырос за 20 лет из одной книги в целую библиотеку, доступную по всему миру. Одна из главных причин такого успеха – это авторы калибра Майкла У. Маклафлина, который вложил трепещущую жизнь в дух, мудрость и практичность Партизанского Маркетинга.

Я хочу поблагодарить Майка за старательную работу и замечательное писательское мастерство. Не так просто написать книгу по Партизанскому Маркетингу. Но он сделал это с изяществом и самоуверенностью.

Я также благодарен тем же людям, которых отметил Майк – Марка Стейсела – выдающегося писателя и редактора, а также Майка Ларсена и Элизабет Помада, пастырей бренда, которые были моими агентами начиная с первой книги – и будут моими агентами впредь на многие и многие книги еще.

И, наконец, я благодарю Дженни Хаффман, президента Guerrilla Marketing International, которая построила бренд, пока такие люди как Май и я работали над словами.

Дж. К. Л.

Введение

Вы – консультант? Это звание носят профессионалы от страховых советников до дизайнеров сайтов, включая консультантов по менеджменту, бухгалтеров, архитекторов, инвестиционных советников, адвокатов, консультантов по PR, инженеров, консультантов по персоналу, управленческих коучей, профессиональных спикеров, технологических консультантов, внутренних консультантов и других.

Все консультанты разные, и каждая специальность требует уникальных навыков. Один из этих навыков (пусть он и не значится на Вашей визитной карточке) – это маркетинг. Если Вы не маркетер высшего уровня, всегда ждите трудной дороги в гору. И не ожидайте, что эта дорога ведет в банк.

Профессионалы сферы услуг сегодня нуждаются в маркетинге как никогда. Вы можете бы блестящим советником или стратегом, но в высококонкурентном мире Вы должны убедить клиентов, что Ваши услуги на голову выше конкурентов, если Вы хотите остаться в бизнесе. Эта книга была написана с точки зрения консультанта по менеджменту – Майкла Маклафлина, но Партизанский маркетинг одинаково относится ко всем профессиональным консультантам.

Какой бы консалтинг Вы не делали, Партизанский Маркетинг может выделить вашу практику среди всех остальных. Это не значит, что классические маркетинговые принципы не работают, но они не дают достаточного отклика на быстро меняющиеся требования сегодняшних клиентов.

Стратегии и тактики Партизанского Маркетинга выведут Вас на следующий уровень, где прибыли обильны. Партизаны используют свое время, энергию, творчество и знания для максимизации прибыли на каждый вложенный маркетинговый доллар. Эта книга не о хорошем маркетинге, а о выдающемся маркетинге и долговременном успехе – инвестиции в Ваше будущее.

Думайте об этой книге как руководстве пользователя Вашей карьеры и Вашей практики. На этих страницах – клад информации о том, зачем, где, когда и как выводить Вашу консалтинговую практику на новый уровень.

Рекомендации в этой книге являются хоть и предписаниями, но гибкими предписаниями. Работайте над ними шаг за шагом, чтобы создать программу партизанского маркетинга, которая соответствует Вашим целям,

рынкам, бюджету и навыкам. Вы найдете стратегии и инструменты для управления всеми аспектами маркетинга – от исследования рынка до создания хороших предложений и калькуляции цен.

Мы также включили в книгу непобедимые партизанские стратегии продаж Ваших услуг и создания прибыльных отношений с клиентами, как только Вас наняли. Эти отношения – ключ к Вашему устойчивому и прибыльному бизнесу.

Если Вам интересны практики в какой-то отдельной области маркетинга – Вы можете сразу перейти к соответствующей главе. Как бы Вы не решили использовать эту книгу, у Вас есть доступ к последней разведывательной информации, чтобы создать прибыльную партизанскую консалтинговую практику.

Если Вы – клиент консалтинга или планируете стать им, в этой книге Вас ждут открытия относительно того, как консультанты работают со своими клиентами. Вы можете сфокусироваться на главах о проектах, предложениях и ценах. Эти и другие главы могут помочь Вам определить ключевые характеристики, которые стоит искать у консультантов.

Ждем Вас в окопах – и в банке.

Часть 1. Маркетинг для консультантов. Партизанский путь

Глава 1.

Почему консультантам нужен Партизанский Маркетинг

*Новые проекты будут появляться, пока клиент верит,
что профессионал заинтересован, заботлив и пытается помочь*

Дэвид Х. Майстер¹

На протяжении десятилетий консалтинг был работой мечты. Обещание полной занятости, интересной работы и хорошей зарплаты привлекло легионы умных и талантливых людей в эту профессию. И консалтинг вырос в глобальную индустрию с прогнозируемым годовым оборотом в 159 млрд. долларов к 2005 году².

Компании, наводненные успешными технологиями, подъемами рынка и дерзкими идеями, громко кричали о необходимости независимых экспертов, которые помогли бы им внедрить сложные стратегии, чтобы справиться с быстрыми изменениями и успеть в новые рискованные начинания. Уровень консультантов рос, консалтинговые фирмы наращивали объемы продаж рекордными темпами, и консалтинговый бизнес стал серьезным делом с фокусом на делании больших денег.

Позднее наступила эра, суть которой хорошо отражает название семинара, проводимого Институтом управленческих консультантов: «Управленческий консалтинг: работа мечты или ночной кошмар?». Почему консалтинг может быть ночным кошмаром?

Может быть из-за некоторых факторов, которые круто перевернули индустрию. Например:

- низкие темпы роста многих консалтинговых компаний, падающие гонорары, непредсказуемая экономика, циклическая природа консалтинга;
- рынок, насыщенный экспертами, и ожесточенная конкуренция с войнами даже за небольшие проекты;
- распространенные корпоративные скандалы, поглощения консалтинговых компаний, ликвидация консалтинговой практики, такие

тренды как аутсорсинг, когда компании ломают голову, кто что делает, и каким консультантам стоит доверять;

- провальные проекты, где обещания консультантов не выполнены, а заказчики больше не хотят таких инвестиций;
- новые компании, которые впрыгнули на рынок из ниоткуда «срубить бабла» и испариться.

Эти изменения подпортили имидж всех консультантов, индивидуальных или работающих в крупных консалтинговых компаниях. Консультанты встречаются - не много не мало – с кризисом доверия клиентов.

КТО ТАКОЙ КОНСУЛЬТАНТ?

Консультант предлагает профессиональные советы (рекомендации) за плату.

▪ МОГУТ ЛИ СЕЙЧАС КЛИЕНТЫ УСЛЫШАТЬ ВАС?

Консультанты не поменяли своих маркетинговых приемов в ответ на эти события. Фактически, их маркетинг не менялся десятилетиями, разве что стал более хитрым и кричащим (и более дорогим). Несмотря на то, что консультанты борются, чтобы доставить свое сообщение клиентам, они не могут избавиться от невнятной болтовни, которая является отличительной чертой современного маркетинга.

Сейчас хорошее время, чтобы перенять техники партизанского маркетинга. В консалтинге битва идет не за проекты, битва идет за отношения с теми, кто предоставляет эти проекты. Эта книга фокусируется на том, как организовать прибыльную работу с новым, более разборчивым племенем консалтинговых клиентов.

Партизанский маркетинг может преодолеть препятствия, с которыми сталкиваются многие консультанты: растущий критицизм клиентов, современная покупательская среда, синдром «пир-или-голод».

▪ ТУЗЕМЦЫ БЕСПОКОЙНЫ

Возможно, самый большой вызов для консультантов – справиться с растущей клиентской неудовлетворенностью результатами проектов. Лишь 35% клиентов в настоящее время удовлетворены своими консультантами ³.

Росс Макманус, аналитическая компания, предупреждала консультантов, что даже долгосрочные отношения с клиентами подвержены рискам. Директор компании Росс Макманус, Стивен Бэнис утверждает: «Не имеет значения, какая область исследовалась – ИТ, HR, юридические услуги, бухгалтерия или консалтинг – везде разочарование, подрядчиков увольняют возрастающими темпами»⁴.

Уилльям Клэй Форм мл., генеральный директор Ford Motor Company, сказал о консультантах: «Пусть я никогда больше ни одного из них не увижу. И никогда будет слишком скоро»⁵. Его комментарий, который заставить вздрогнуть даже сезонных консультантов, на самом деле более угрожающ, так как на протяжении десятилетий его компании не знала недостатка в консультантах.

Критика консультантов не нова. Несомненно, Вы слышали старую шутку, что консультант стащит у Вас часы, чтобы ответить, сколько сейчас времени. Но скептицизм клиентов взлетает на недостижимую высоту, как только они задаются вопросом, стоят ли результаты консалтинга той платы, которую консультанты берут за свои услуги. И даже наличие известного бренда больше не гарантирует знака качества экспертизы от журнала Good Housekeeping.

▪ КОРНИ СКЕПТИЦИЗМА

Неудовлетворенность работой консультанта – не единственное объяснение скептицизма в отношении профессии. Другим справедливым беспокойством является низкая организация и государственная регулируемость консалтинговой отрасли.

Реальных барьеров для вхождения в рынок консалтинга нет. Проще стать консультантом, чем получить лицензию на отлов рыбы. Любой может написать на визитной карточке «я – консультант», повесить вывеску, практиковать и даже давать советы, что самое страшное. По наблюдениям Том Питерса, «похоже, мы становимся нацией консультантов... если уже не стали»⁶.

Питерс не так далек от истины, если принять во внимание, что такие «несоответствующие» компании, как UPS, Dell, Hitachi, GE – сделали успешные вторжения в консалтинговый бизнес. Нет сомнений, что и другие компании добавляют конкуренции в этот скептически настроенный и насыщенный поставщиками рынок.

Во времена повышенной чувствительности к этике, недостатка формальных стандартов, регулирующих индустрию консалтинга, отсутствия государственного регулирования и интенсивность конкуренции легко понять растущее неверие в ценность предложения на консалтинговом рынке. В то же время ожидания клиентов эволюционировали на новый уровень.

▪ ПОЯВЛЕНИЕ ПАРТИЗАНСКОГО КЛИЕНТА

Десятилетия обучения у консультантов и других экспертов, импульс новых подходов к бизнесу, обусловленных появлением технологий, сделали клиентов более утонченными. Консалтинг вошел в эру партизанских клиентов – покупателей, обладающих большими объемами информации «на кончиках пальцев» и использующих эту информацию. Партизанские клиенты имеют большой выбор и задают каверзные вопросы о ценности, которую консультант даст их бизнесам. Соотношение сил в отношениях стало в пользу клиентов.

Партизанские клиенты не только имеют тенденцию быть меньше удовлетворенными своими консультантами, они менее лояльны и более результат-ориентированы. Их сложно впечатлить, они требуют большего за меньшие деньги (сроки) и возмущены размером платы, которую берут некоторые консультанты. И они не верят маркетинговым заверениям консультантов. Можно даже представить себе их авто с наклейкой «Слишком много консультантов, слишком мало результатов».

▪ НОВАЯ ПОКУПАТЕЛЬСКАЯ СРЕДА

В книге «Анатомия слухов» Эмануэл Розен⁷ обращается к «невидимым сетевым структурам», которые связывают нас. Розен считает, что люди оценивают и покупают товары и услуги на основе мнений друзей и членов семьи, коридорных разговоров с коллегами, исследованиям, проводимым через Интернет или электронную почту, и сообщений в дискуссионных группах (форумах). Этот непрерывный обмен – часть «молвы», которая помогает людям прорваться сквозь хаос маркетинга, чтобы найти то, что им действительно нужно.

Розен отмечает, что «чтобы успешно конкурировать, компании должны продавать не индивидуальным покупателям, а, скорее, сетям покупателей». Партизанский маркетинг признает эту новую покупательскую среду и силу партизанских покупателей. Он принимает во внимание, что покупатель

узнает информацию о консультанте по различным каналам, помимо обычных продающих ходов консультанта.

Так как клиенты более склонны действовать, основываясь на мнениях людей, которым они доверяют, консультанты должны строить свои маркетинговые программы на чемпионах, которые создадут позитивную молву в невидимых сетях, полных потенциальных клиентов.

▪ БРЕНДИНГ В КОМЕ

Консультанты и другие поставщики услуг очень плохо поработали, продвигая свой бренд или определяя, что собой представляют их компании в умах клиентов. Фактически, концепция бренда консультанта находится фактически в коме. Как отметила Эллен Льюис в *Financial Times*, «если бы сектор профессиональных услуг продавал свои продукты на полках супермаркета, полки были бы заставлены белыми логотипами на темном фоне с одними и теми же специальными словечками – преимущество, командная работа, уникальная культура. Едва ли можно придумать индустрию, в которой товары или поставщиков было бы более трудно отличать друг от друга»⁸.

Как гласит старое высказывание, «Тебя не уволят, если ты наймешь IBM». Ну, те дни давно прошли. Теперь клиенты делают наилучший выбор, а не наиболее известный выбор. Имя на визитной карточке откроет перед Вами некоторые двери, но сегодняшние клиенты ищут таланты, а не названия компаний. Конкуренция за работу идет не между компаниями, а между людьми и их идеями. И Ваш маркетинг должен обеспечивать клиента не просто специальными словечками, он должен рассказывать полную историю талантов и потенциальных выгод, которые Вы можете клиенту предложить.

▪ ГДЕ БОЛЬШАЯ ИДЕЯ?

Некоторые аналитики заявляют, что мы находимся на нижней стороне цикла инноваций в бизнесе, и что недостаток новых больших идей привел к падению спроса на консалтинговые услуги. Этот вывод настолько же пронизателен, как и высказывание 1943 года, приписываемое Томасу Уотсону, основателю IBM: мировой рынок компьютеров будет ограничен пятью единицами⁹.

Без вопросов, большие идеи провоцируют клиентов искать сторонней помощи. Недавние большие идеи – аутсорсинг, реинжиниринг, бизнес

модель, основанная на технологиях Интернет, – определенно наполнили деньгами карманы ведущих консультантов. Большие идеи побудили крупные консалтинговые компании выставить армии консультантов, снаряженных новыми технологиями и последними стратегиями. А когда «большие дядьки» вбрасывают в драку большие ресурсы, конкуренция становится сложной для всех.

Какого бы размера ни была Ваша консалтинговая практика, наличие или отсутствие большой идеи ничего не значит. Клиентам *всегда* нужна экспертная помощь. Партизанский маркетинг фокусируется на Вашей коммуникации с рынком обо *всех* идеях, которые могут помочь клиентам достичь их целей.

▪ ПИР ИЛИ ГОЛОД

Консультанты могут попасть в удачную или неудачную полосу, которые никак не связаны с состоянием экономики или инновационными циклами. Консультанты будто катаются на американских горках между пиром и голодом.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ПИР ИЛИ ГОЛОД

	ПИР	ГОЛОД
Потенциальные клиенты на входе	Поток	Тонкая струйка
Портфель заказов	Полный	Дышит на ладан
Доходы	Рекорд за рекордом	Стагнация
Прибыль	Превосходит ожидания	Какая прибыль?
Цена	Задается консультантом	Отжимается клиентом
Склад ума	Жизнь хороша	Ощущение спешки
Прогноз	Солнечно	Штормит

Во время пира или бизнес-бума, консультанты настолько заняты обслуживанием клиентов, что не могут тратить время ни на что еще. Маркетинг в их списке приоритетов где-то внизу.

Когда консультанты не продвигают на рынок свои услуги, они неразумно сеют семена голода. Когда рынок падает, труба продаж резко сужается и приходит голод. Партизанский маркетинг предлагает лекарство от этого разрушительного синдрома и позволяет консультантам поддерживать пир и предупреждать голод.

▪ ЧТО ВЫ ПОЛУЧИТЕ

Для консультантов, которые понимают вызовы этой новой бизнес-среды, это может стать золотым моментом. Правильное партизанское оружие может выровнять шансы, и *любая* фирма может победить.

Партизанский маркетинг – это стратегия, которая может помочь консультантам:

- понять, почему и как клиенты покупают услуги;
- преодолеть клиентский скептицизм и заработать на нем;
- конкурировать за отношения с клиентами, а не только за проекты;
- показывать то, что хотят клиенты – результаты;
- использовать множество своих идей – интеллектуальной собственности – для своей выгоды;
- овладеть набором маркетинговых тактик, чтобы построить и поддерживать успешную консалтинговую практику.

Консультантов, которые понимают тактики партизанского маркетинга и используют их преимущества, ждет успех. Партизанский маркетинг покажет Вам путь.

Глава 2.

Что такое Партизанский Маркетинг для консультантов?

Маркетинг – это все.

Риджис Маккена¹

Хотя маркетинг и имеет много определений, для партизан маркетинг – это полноценный бизнес, затрагивающий все стороны консалтинговой практики. Он начинается в момент, когда Вы решаете стать консультантом и никогда не заканчивается. Маркетинг включает не только попытки продать Ваши услуги. Он влияет на то, как Вы ведете себя, как управляете своим бизнесом, делаете заявки на проекты, выполняете услуги и строите взаимоотношения.

Партизанский маркетинг расширяется за пределы продаж и выполнения проектов – он *воздействует на все, что Вы делаете*. Название Вашей фирмы, ее услуг, способы предоставления услуг, план ценообразования, расположение Вашего офиса и то, как Вы продвигаете свои услуги – все это части партизанского маркетинга. И, на самом деле, в партизанском маркетинге есть еще многое: клиенты, с которыми Вы выбираете работать, как Вы отвечаете на телефоны звонки, и даже какой дизайн у Ваших конвертов и счетов. Объектом партизанского маркетинга является построение и поддержание *прибыльных взаимоотношений*, а не просто получение клиентов.

▪ ВЫ - ПРОДУКТ

Для Вас как для консультанта будут совсем другие вызовы, чем, например, для того, кто продает овсянку или зубную пасту. *Вы* – это продукт и, в отличие от бутылки с жидкостью для полоскания рта, Ваши услуги дороги, неосязаемы, и они продаются *до того, как они произведены*. Ключевые точки Вашего успеха – это отношения, которые Вы строите и качество Вашей работы. Вы должны фокусировать все свои усилия на этих особенностях: это Ваша партизанская миссия. Каждый, с кем

Вы имеете дело – особенно Ваши клиенты – должны быть убеждены, что Вы всегда делаете то, что обещали.

- ЦЕННОСТЬ, ЦЕННОСТЬ, ЦЕННОСТЬ

Консалтинг начинается и заканчивается результатами. Чтобы преуспеть, Вы должны предлагать и доставлять результаты и решения. Вы должны доставлять бесспорную ценность своим клиентам и каждому в Вашей сети. Ценность – это основание, на котором Вы можете строить свой маркетинг.

Если Ваши услуги не соответствуют этим стандартам, отложите эту книгу и займитесь наработкой консалтинговых навыков, а не маркетингом.

- ТРАДИЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ ПРОТИВ ПАРТИЗАНСКОГО МАРКЕТИНГА

Многие консультанты пристрастились к тому, что их услуги продвигают атмосферные волны. Большие фирмы используют рекламу в СМИ, спонсорство и PR, чтобы привлечь внимание. В результате войны брендов не только дороги, но и явно показывают отличия между традиционными маркетинговыми программами и партизанским маркетингом.

ЧТО ТАКОЕ ПАРТИЗАНСКИЙ МАРКЕТИНГ ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТОВ?	
<i>Традиционный маркетинг</i>	<i>Партизанский маркетинг</i>
В центре бизнеса	Является бизнесом
Расплывчатое сообщение	Сфокусированное сообщение
Сфокусирован на консультанте	Сфокусирован на открытиях
Инвестирует деньги	Создает интеллектуальную собственность
Создает своеобразие бренда	Создает отношения с клиентом
Увеличивает доход	Увеличивает прибыль
Создает воспринимаемый образ	Открывает реальность
Говорит и продает	Слушает и обслуживает
Один размер подходит всем	Один размер не подходит никому
Берет долю рынка	Создает рынки

▪ ШЕСТЬ ПРИНЦИПОВ ПАРТИЗАНСКОГО МАРКЕТИНГА

Открыв любую книгу по маркетингу, Вы, скорее всего прочтете о классической модели четырех Р, которая отстаивает использование сочетания продукта (product), места (place), цены (price) и продвижения (promotion), чтобы создавать спрос. На протяжении десятилетий маркетеры использовали правило четырех Р, чтобы определить, стоит ли им продавать продукт, если да, то по какой цене и подключать ли стимулирование покупателей. Сегодня четырех Р более не достаточно, чтобы проникнуть сквозь туман информации о продуктах и услугах. Партизанский маркетинг расширен еще шестью принципами.

➤ **Принцип 1. Побеждает маркетинг, основанный на понимании**

Эл Рис и Джек Траут в своей классической книге «Позиционирование» напоминают нас, что «сегодняшний рынок больше не откликается на стратегии, которые работали прежде. Сегодня слишком много продуктов, слишком много компаний и слишком много маркетингового шума»².

Современные маркетеры занимают каждый доступный сантиметр поверхности нашего мира, чтобы разместить свое сообщение. Душевые кабины, пол в супермаркете и даже связка бананов – теперь рекламные площади. Потребители устали от этих атак и отключают их. Растущая популярность видеозаписывающих устройств с функцией вырезания рекламы из эфира лишний раз доказывает это.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: НУЛЕВАЯ ТЕРПИМОСТЬ К ТРЁПУ

Клиенты существующие и потенциальные абсолютно нетерпимы к маркетинговому трёпу, у них сильная жажда по идеям, которые могут им помочь. Продажа услуг – это не только цена, квалификация или Ваш длинный список историй успеха. В первую очередь, это открытия и идеи, которые Вы приносите клиентам. Если Вы не можете дать замечательные идеи, можете оставаться дома.
--

Клиенты также игнорируют сообщения, наполненные профессиональным жаргоном и сообщения-пустышки. Они стали нечувствительными к таким сообщениям и скептическими к тому, насколько они отражают реальность.

Ваше понимание отрасли, предметной области или отдельной компании должно быть топливом для Вашего партизанского маркетингового плана. Ваша квалификация может дать Вам ту самую

первую встречу с клиентом, но именно Ваши идеи будут самыми сильными сторонами при продаже.

Консультанты часто не решаются делиться своими открытиями в маркетинговых материалах. Тем не менее, открытия – это совершенное оружие партизана. Они прорезаются сквозь маркетинговое болото. Создавайте маркетинг так, чтобы помогать клиентам решать их спешные, действительные проблемы. Дайте им оригинальные, полные открытий и ценные идеи на каждом шаге маркетингового процесса.

Не бойтесь, что Вы дадите слишком много, пока Вас еще не наняли. Ховард Эйкен, изобретатель одного из первых компьютеров, советует: «Не волнуйтесь, что люди украдут у Вас идею. Если идея оригинальная, Вам придется заталкивать ее обратно в их глотки»³.

➤ **Принцип 2. Партизанский маркетинг является связанным и согласованным**

Партизаны задействуют широкий спектр маркетинговых тактик для отправления связанных и согласованных сообщений целевым клиентам. Они используют свои Интернет-сайты, рассылки или электронные журналы, выступления, отчеты об исследованиях или опросах, презентационные материалы, предложения, подтверждения, отзывы, ссылки и даже бланки и визитки. Если Ваша маркетинговая стратегия не очень хорошо интегрирована или не все элементы скоординированы друг с другом и с общим планом, хорошего результата Вы не получите.

Каждый из Ваших маркетинговых методов должен поддерживать, усиливать и продвигать друг друга. Ваша цель – произвести множественное позитивное впечатление на клиентов из Ваших целевых рынков. Правильное сочетание маркетинговых тактик, работающих в унисон, создаст общее маркетинговое воздействие, по потенциалу превышающее сумму его составляющих.

Делайте ссылки на Ваши статьи и веб-сайт в Ваших предложениях и Ваших рассылках об исследованиях, а также когда публично выступаете. Разработайте дизайн Вашей визитной карточки и рекламы в Желтых Страницах так, чтобы продвигать отдельные характеристики своих услуг. Если Ваша фирма специализируется на улучшении производительности складских рабочих, выделите этот факт; а если Вашей сильной стороной является повышение лояльности сотрудников – демонстрируйте это во всех своих маркетинговых проявлениях.

Клиенты приравнивают успех и компетентность постоянному присутствию, так что покрывайте целевую отрасль. Для кумулятивного эффекта касайтесь целевых рынков на многих фронтах. Когда клиенты постоянно видят Ваши статьи, читают о Ваших выступлениях и видят результаты Ваших исследований, он охотнее примут Вас в качестве эксперта и будут сражаться друг с другом за право нанять Вас.

➤ Принцип 3. Консалтинг – контактный вид спорта

Отношения – это кровь жизни консалтинговой практики. Большинство консультантов тратят значительное время на контакт со своими клиентами, но им не удастся выстроить устойчивые отношения. Возращение долговременных отношений может занять месяцы или даже годы. Партизаны должны инвестировать в построение таких отношений как в ядро своей маркетинговой стратегии.

Отношения в партизанском консалтинге основаны на

- Взаимном уважении и доверии
- Глубоком знании бизнеса клиента
- Прямом диалоге, честности и объективных рекомендациях
- Многократным взаимодействием с течением времени
- Персональной симпатии
- Ценности для клиента и консультанта

Сильные отношения – неотъемлемая часть успешного маркетинга, они создают путь наименьшего сопротивления к прибыли. Когда Вы инвестируете в отношения с существующими клиентами, Ваши маркетинговые усилия приносят большие дивиденды и ведут к более значительным и более частым проектам с Вашими существующими клиентами и их сетями.

Постарайтесь сделать так, чтобы 60% доходов бизнеса приносили существующие клиенты или люди, пришедшие по их рекомендации. Это обеспечит Вас большим бизнесом с меньшими усилиями и низкими затратами.

Великолепные отчеты о результатах деятельности и сильные отношения будут преумножать эффект от Ваших маркетинговых усилий. Они поставят Вас в начало списка поставщиков для новых консалтинговых проектов в отрасли. Вас будут приглашать к участию в проектах еще до того,

как Ваши конкуренты только услышат о них. И Вы получите рекомендации для более дорогих заказов.

Будьте избирательны в своих связях. Старайтесь выстроить долговременные отношения вместо тех, что будут длиться один-два проекта. Учтите, что некоторые клиенты будут держать Вас на расстоянии вытянутой руки и строго соблюдать отношения «поставщик-заказчик», которые нацелены на получение большего за меньшее. Такие отношения редко стоят затраченных усилий.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ПОВЫШЕНИЕ ПЛАНКИ ОЖИДАНИЙ

Сильные отношения с клиентами – это как обоюдоострый меч. Выгоды могут быть огромными, но клиенты могут требовать большего, по мере того как их ожидания будут расти вместе с развитием отношений. В этом парадокс консалтинга, когда продать существующему клиенту может оказаться дороже чем новому.
--

Так же выстраивайте поддерживающие не-клиентские отношения. Консультант по PR может объединить усилия с вольнонаемным копирайтером, чтобы лучше обслужить клиента. Консультант по технологии может нуждаться в программисте, чтобы разобраться в тернистых технических задачах.

Чтобы отвечать нуждам клиентов, положитесь на штат доверенных партнеров, которые помогут закрыть брешь в проекте, если это потребуется. Не-клиентские отношения с коллегами, поставщиками, бывшими клиентами и даже с конкурентами могут обеспечить конкурентное преимущество. Относитесь к ним, как к клиентам... И, возможно, они станут клиентами, или приведут клиентов к Вам.

➤ **Принцип 4. Высокие технологии – для тесного контакта**

Положитесь на технологию. Она может добавить прежде неиспользуемые возможности для многомерности Вашего бизнеса. Используйте недорогое программное обеспечение для проведения целевых взаимодействий с клиентами, вместо старых надоевших шаблонов типа газетных публикаций, которые сразу отправляются в корзину для мусора. Будьте в курсе буквально относительно каждой мелочи в Вашей отрасли, у Ваших клиентов, конкурентов за копейки. Пакуйте и перепакуйте Ваши выступления, исследования, книги и статьи. Публикуйте их и продавайте по каналам Интернета, чтобы зарабатывать даже когда Вы спите.

Создайте персональную связь с существующими и потенциальными клиентами и сетями, используя самую последнюю информацию и идеи, чтобы поддерживать диалог. Используйте электронную почту и сайт, чтобы давать существующим и потенциальным клиентам ресурсы, которые помогут им решить свои проблемы и упрочить Ваш статус эксперта. Технология должна *дополнять*, а не заменять личный контакт с клиентами.

Партизанские клиенты ожидают, что консультант технологически продвинут. Они не хотят «вчера», они хотят «завтра», а технология – это ворота в «завтра». Качните конкурентные весы в Вашу сторону, внедряя мощные, недорогие технологии в каждую грань Вашей практики, начиная от сбора информации и заканчивая маркетингом, системами оплаты и генерации дохода. Используйте технологии, чтобы управлять своим бизнесом и упрощать его, усиливать отношения с клиентами, уменьшать зависимость от дорогих специалистов и продвигать свой консалтинг партизанскими методами.

➤ **Принцип 5. Фокусируйтесь на прибылях, а не на гонорарах**

Это неправда, что любой доход – это хороший доход. Партизанским мериллом успеха является не то, сколько денег получает Ваш бизнес в качестве платы за услуги, а то, сколько денег в нем остается. Долгосрочные, дорогие проекты, которые не несут прибыли, могут закрутить Вас в разорительный финансовый штопор.

Держите руку на пульсе всех операционных расходов, принимая ценовые решения, которые в конце концов увеличат Вашу прибыль. Уходите от проектов, которые не соответствуют Вашим целям по прибыльности, насколько бы большими эти проекты не были.

➤ **Принцип 6. Один размер не подходит никому**

Десятилетиями гонконгская компания Jimmy Chen's Custom Tailors обеспечивала восхищенных клиентов высококачественной заказной одеждой, несмотря на огромную конкуренцию с более дешевым предложением. В магазине Jimmy Chen, один размер не подходил никому. Каждый заказ начинался с основы, но после серии тщательных подгонок, каждый костюм идеально соответствовал размерам покупателя и был выполнен из высококачественных материалов с высоким мастерством.

Потрудитесь скроить Ваш маркетинг как если бы Вы кроили костюм под заказ. Начните с основы – видения бизнеса, Вашего ценностного

предложения и рынка, за которым Вы будете следовать – и лишь после оформите детали.

Соответствуйте ясным потребностям Ваших клиентов и рынка. Добейтесь баланса между работой с существующими клиентами и привлечении новых. Подстраивайте баланс по мере взросления Вашего бизнеса.

Создайте маркетинговый план. Это заставит Вас обследовать каждый проект в деталях и посмотреть в лицо сложным задачам: кто Ваши клиенты, что им нужно, и что Вы можете сделать для них? Как заметил Гарри Беквит в книге «Что любят клиенты»: «Планирование учит Вас и Ваших коллег бизнесу... написание плана учит нас так, как не учит ничто другое»⁴.

Ваш маркетинговый план не должен быть размером с книгу, наполненным диаграммами и графиками. Ваш план должен быть исчерпывающим, но достаточно простым, чтобы его смогли понять Ваши коллеги, клиенты и поставщики.

Начните с нескольких хорошо продуманных предложений. Пока Вы будете просматривать варианты и принимать критические маркетинговые решения, определите и запустите в действие оружие партизанского маркетинга, которое продвинет Ваш бизнес в желаемом направлении. А после того, как Вы начнете движение, Вы сможете наполнить Ваш план диаграммами, аналитикой и приложениями.

➤ СЛЕДОВАНИЕ ВАШЕМУ ПЛАНУ

Маркетинг может быть до боли медленным процессом, который движется неожиданными вспышками, а не предсказуемым образом. Скорость Вашего продвижения может быть очень высока, и это будет искушать Вас сократить расходы на маркетинг. В других случаях то, что похоже на стагнацию, может заставить Вас отказаться от плана и начать заново.

В любом случае, смотрите дальше вперед и придерживайтесь плана. Рынку потребуются время, чтобы признать и довериться Вам как эксперту. Неожиданные изменения Вашей стратегии или рыночном позиционировании могут вызвать путаницу и лишить Вас маркетинговых капиталов:

➤ *Дорабатывайте план, но сначала дайте ему время ухватиться за Ваших клиентов.* Как долго? В некоторых случаях результаты становятся

очевидны через несколько месяцев. В других, может, дольше. Пусть терпение и последовательность станут Вашими союзниками.

➤ *Продвигайте себя творчески.* Следование за толпой – верный путь к забвению. Так что намечайте новые тропы. Помните, что Ваша цель – завоевать клиента, а не получить рекламную или маркетинговую награду.

➤ *Инвестируйте Ваши кровные деньги, время, энергию в маркетинг.* Для партизана время – это не деньги, это гораздо дороже, чем деньги. Чтобы максимизировать возвраты на инвестиции, применяйте метод «мозги лучше мускулов», чтобы сохранить ресурсы.

➤ *Будьте гибкими.* Адаптивность – это сила партизан. Внимательно отслеживайте результаты применения Ваших маркетинговых тактик, определяя какие из них дают требуемые результаты, а какие – нет. Удвойте вложения в успешные, откажитесь от неудачных.

➤ *Извлеките выгоду из своей страсти.* Помогать клиентам – это ядро консалтингового бизнеса. Ваша страсть помогать клиентам должна заставлять Вас вскакивать по утрам с постели или работать по ночам. Страсть вдохновляет других так, что они хотят поддержать Ваши усилия и петь Вам хвалу. Без страсти к профессии и истинного энтузиазма к решению проблем клиентов потребности бизнеса очень скоро перехлестнут Ваши самые лучшие планы успеха.

▪ ЧЕМ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ПАРТИЗАНСКИЙ МАРКЕТИНГ

Хоть партизанский маркетинг и недорог, он, конечно, не бесплатен. Будьте готовы инвестировать время и деньги. Вам может понадобиться профессиональная помощь, чтобы сделать веб-сайт, компьютерную программу, написать продающий текст, сделать графический дизайн или даже провести маркетинг. Но Вашей целью должно быть получение наибольшего эффекта от каждого вложенного в маркетинг доллара. Каждый раз. Ваши издержки на партизанский маркетинг будут однозначно меньше, чем те, которые Вы бы несли, используя подходы традиционного маркетинга.

Партизанский маркетинг требует больше, чем просто планирования, выработки стратегии или долгих раздумий. Он требует действия. Конечно, Вы должны создать маркетинговый план, который помогает Вам, но также Вы должны выработать пристрастие действию. План, тест, действие, замер. А так как все время что-то меняется, постоянно «подкручивайте» свой план, пока он не станет правильным.

Какой бы ни была Ваша консалтинговая практика – большой или маленькой, начинающей или закаленной, Вы найдете в этой книге

инструменты, которые позволят Вам освоить партизанский маркетинг. Самым серьезным вызовом для Вас будет найти оптимальное сочетание инструментов, подходящее для Ваших нужд. Это решение потребует с Вашей стороны исследования и обдумывания. Затем примените свою креативность, чтобы вывести свои услуги на рынок и заставьте обладать Ваших клиентов и будущих клиентов.

Глава 3.

Тринадцать секретов Партизанского Маркетинга

Маркетинг профессиональных услуг, однозначно, один из самых «безопасных», виденных мной. Так как он, похоже не берет никаких рисков на себя, он, очевидно, сам очень рискован.

Сет Годин¹.

В каждой профессии есть свои секреты. Шеф повара тщательно срыгает рецепты, у адвоката есть неожиданные свидетели, плотник знает все верные углы. У партизан тоже есть своя инсайдерская информация.

Ну ладно, пусть детали, которые знают партизанские маркетеры, не совсем секретны, но они могли бы так называться хотя бы за внимание, которое им уделяется. И некоторые из этих тринадцати секретов могут показаться интуитивно понятными, слишком многие консультанты смотрят на них свысока. Эти правила являются неотъемлемым фундаментом партизанского подхода к маркетингу.

▪ Секрет 1. Сначала продайте себя

Перед тем, как Вы решитесь лечь на операционный стол, хирург должен сперва заслужить Ваше доверие. Вы узнаете об этом хирурге как можно больше через сеть Ваших знакомых, родственников, друзей, коллег, других врачей и пациентов. Имеет смысл изучить его опыт и дипломы. Но даже когда эти квалификационные требования удовлетворены безупречно, если хирург не внушает Вам доверия, Вы, скорее всего, подыщите того, кто внушает.

Роль консультанта не сильно отличается от роли хирурга. Покупая Ваши услуги, клиент может чувствовать, что он вверяет Вам судьбу своего бизнеса, финансов и карьеры. Так что первая Ваша задача – получить их доверие.

У Вас могут быть горы подходящих кейсов, блестящие отзывы и визитная карточка высшего качества. Но это ни на йоту не продвинет Вас, если клиент не поверит, что Вы дадите то, что обещаете. Если клиент Вам не доверяет, Ваша фирма, скорее всего, «сойдет с дистанции».

Личная продажа – это не уча манипулятивных фокусов, которые заставят клиента полюбить Вас. Скорее это стратегия вовлечения клиента в существенную дискуссию по проблемам, которые атакуют его бизнес. Для партизан личная продажа – это и не продажа вовсе в традиционном понимании. Это отношения с клиентом «давать-брать», которые характеризуются:

- глубоким слушанием;
- пронизательными вопросами;
- презентацией творческих идей.

Если клиент чувствует, что Вы понимаете макро-задачи и нюансы дискуссии, Вы перейдете к следующему шагу. Если нет, Вам вежливо укажут на дверь.

Конечно, лучше иметь портфель с пачками кейсов и отзывов, просто на случай, если клиент спросит о них. Они могут быть хорошей подмогой. Ключ к продаже себя – во-первых сосредоточиться на клиенте и его задачах, а не на себе и своей фирме.

▪ Секрет 2. Не сжигайте точки касания

Гуру в области потребительских услуг называют точки контакта между бизнесом и его потребителями *точками касания*. Каждый раз, когда клиенты, существующие или потенциальные, вступают в контакт с Вами или с Вашим бизнесом, имеет место точка касания. Просто удивительно, как много консультантов понимают эту концепцию, но такие точки касания, как телефон или голосовую почту, считают как нечто, само собой разумеющееся.

Клиенты редко выбирают Ваше имя и телефон наугад из *Желтых страниц*, хоть это все же случается. Может быть, им Вас порекомендовали, они просмотрели Ваш веб-сайт, прочитали пару статей о Вас и обзвонили своих знакомых в Вашей отрасли. Благодаря Вашим маркетинговым усилиям клиент получил благоприятное впечатление о Вашей фирме. Вы можете легко сжечь это впечатление.

Это может показаться мелочью, но подумайте, как Вы чувствуете себя, когда Вы звоните в какую-нибудь компанию, и оцифрованный голос

говорит, что Ваш звонок важен, но все слишком заняты, чтобы ответить Вам. Наверное, это не самый лучший способ сказать клиентам, что они значат для Вас. Конечно, записанное приветствие типа «Оставьте мне сообщение. Я перезвоню Вам, как только смогу» может быть приемлемо для домашнего телефона, но Ваши клиенты заслуживают большего.

Если только возможно, на телефон в Вашей компании должен отвечать живой человек. Дружественный голос человека, готового помочь, может подтолкнуть отношения в нужном направлении. Вы не рискуете ранить клиента, если будете помнить его имя и называть его в процессе разговора.

Большинство клиентов поймут, если Вы не сможете ответить на звонок сразу. Но едва ли им понравится, если они услышат, что Вы на встрече, катаетесь на лыжах или сидите дома. Даже если это не про Вас, примите его сообщение и дайте ему знать, когда ему ждать ответа.

Голосовая почта – фат нашей жизни, и от нее никуда не деться. Персонализируйте Ваши сообщения, каждый день записывая новое приветствие: «Здравствуйтесь, это Рон. Сегодня вторник, второе ноября. Извините, я не ответил на Ваш звонок. Я буду проверять сообщения регулярно в течение дня. Оставьте свое сообщение, и я перезвоню Вам сегодня. Спасибо». И сдержите это обещание.

Ваш телефон и голосовая почта – маркетинговые инструменты. Признайте это и извлеките максимальную пользу из первого, а также и каждого последующего, звонка клиента.

▪ Секрет 3. Решайте реальную проблему

Несомненно, Вы слышали старую фразу «если у Вас в руках молоток, все, что Вы встречаете, будет казаться гвоздями». Сложность для консультантов – понять, что на самом деле требует удара молотком.

Уоррен Дж. Витрейч в 1966 году писал в своей статье «Как продавать и покупать профессиональные услуги», опубликованной в *Harvard Business Review*: «... часто клиент, который хочет купить профессиональную услугу, чувствует, что у него есть проблема, но не уверен, какова в действительности природа этой проблемы. Ответственность компании, предоставляющей профессиональные услуги, состоит в том, чтобы идентифицировать проблему и описать ее в содержательной форме»².

Клиент может видеть головоломку, но не знать, как соединить ее детали. Может, клиент сфокусирован не на той проблеме, или на самом

деле проблемы нет. Какой бы ни была точка зрения клиента, спровоцируйте мышление клиента (и свое собственное) на то, чтобы убедиться, что Вы решаете правильную проблему до того, как начнете продавать. Слишком многие консалтинговые проекты занимаются починкой симптомов вместо того, чтобы лечить вызвавшую их болезнь.

И пусть партизанские клиенты отчасти циничны, чтобы броситься в новые замечательные технологические или управленческие увлечения, они могут испытывать искушение купить консалтинговые решения, просто чтоб не остаться позади конкурентов. И консультанты, особенно те, которые имеют тесные отношения с поставщиками типовых решений, часто очень хотят пропихнуть эти продукты клиентам.

Вашей ответственностью является продавать только те решения, которые соответствуют долговременным интересам клиента. В конце концов, такой подход окажется и в ваших лучших интересах.

▪ Секрет 4. Предлагайте гарантию

Большинство консультантов вздрагивают от мысли о предоставлении гарантий клиенту. Консультанты – отъявленные консерваторы. Они боятся, что разные неконтролируемые моменты, например, смена правления компании-клиента, неожиданное слияние или поглощение другой компанией или даже плохая погода могут пустить под откос их замечательные проектные планы. Вероятность финансового краха заставляет даже самых самоуверенных консультантов избегать гарантии.

Партизаны понимают эти процессы и используют их в своих интересах, предлагая открытую (то есть заранее, до начала проекта) гарантию того, что клиент будет удовлетворен. При прочих равных условиях предложения, именно гарантия позволит Вашему консалтингу двигаться по Вашему сценарию. Гарантия также мотивирует консультантов и клиентов закрепить цели и ответственность на бумаге в начале проекта, так что каждый понимает, что должно случиться для удовлетворения клиента и оплаты услуг консультанта.

Гарантия должна быть двухсторонней. Если консультант готов отказаться от оплаты или предоставить альтернативную услугу, если клиент будет недоволен, то и клиент должен быть готов увеличить оплату проекта, если его результаты превзойдут ожидания. Чтобы гарантия работала наилучшим образом, и клиент, и консультант должны сделать свои ставки.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ГАРАНТИИ В ДЕЙСТВИИ
--

Учтите вот что: один из самых важных критериев, которыми пользуются клиенты, чтобы выбрать поставщика услуг, - это гарантия обеспечить то, что было обещано. В консалтинге подразумевается, что есть неявная гарантия достижения определенных результатов. Во многих случаях клиенты задерживают окончательный расчет с консультантом до тех пор, пока проект не будет успешно завершен. Так что, в действительности, клиенты сами создают гарантию того, что они получают то, за что платят.

Прецеденты есть. В 1990-е гг. одна из компаний, жаждавшая быт первой в гонке за вниманием клиента в условиях снижения консалтинговых гонораров, гарантировала выполнение проектов в заданные сроки и с заданным бюджетом. Как следствие, эта компания получила привилегии для многих проектов, неожиданно усилив свои конкурентные позиции, и заставила другие компании задуматься о вопросах рисков и результатов.

Давайте посмотрим правде в глаза – никто не может контролировать все неизвестные в уравнении проекта, и консалтинг – рискованный бизнес. И неважно, были или не были даны письменные обещания. Открытая гарантия прорезается сквозь пустые маркетинговые заявления и подтверждает Вашу готовность разделить риски. Эта готовность делает Вас партнером клиента, она превращает проект в сотрудничество с объединенными рисками.

Гарантия может поместить Вас в начало списка претендентов на консалтинговые проекты и, на самом деле, не сильно увеличивает Ваши финансовые риски. И, в качестве бонуса, она позволяет Вам требовать дополнительной оплаты, если Вы превзойдете ожидания.

▪ **Секрет 5. Увольте 20 процентов своих клиентов**

В начале 1900-х гг. итальянский экономист Вилфредо Парето обнаружил, что 20% людей владеет 80% богатств. С тех пор знаменитое соотношение 80/20 применяли ко всему: от рекламы и тайм-менеджмента до обнаружения дефектов продукта.

В консалтинге одно из приложений правила Парето гласит: 20% Ваших клиентов приносят 80% Вашей головной боли. Поэтому Вы сильно повысите жизнеспособность Вашего бизнеса, если будете избавляться от этих деструктивных 20% Ваших клиентов примерно каждые полтора года. Мало что еще так же сильно подрывает здоровье консалтингового бизнеса, как клиенты-саботажники.

В недружественной по отношению к консультантам среде сильным ударом по консалтингу может стать уход членов команды, которые таким образом спасаются от общения с проблемными клиентами. Ваша прибыльность будет стремительно падать, пока Вы будете вводить новых членов команды в проект, и Вы потратите бесконечные часы, переделывая то, что казалось уже идеально сделанным еще вчера.

Иногда отношения «клиент-консультант» не работают. Партизаны всегда внимательны чтобы заметить проблемных клиентов и освободиться от них.

Увольнять клиентов – это может звучать безумно, но это один из лучших стратегических ходов, который Вы можете сделать. Клиенты определяют культуру Вашей консалтинговой практики. Обслуживание надоедливых клиентов разрушает эту культуру и отравляет окружающую среду. Проблемные клиенты создают лишнюю работу и невынужденный стресс. Они убивают Вашу прибыль и производительность, и это может просочиться негативом в Вашу личную жизнь.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: НАДО ЛИ ВАМ УВОЛИТЬ КЛИЕНТА? ЗНАКИ-ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Чтобы попасть в расписание клиента, нужны дни или недели ➤ Ваш клиент хочет санкционировать или присутствовать на всех встречах с лицами, принимающими решения <ul style="list-style-type: none"> ➤ Вы прекратили развивать новые навыки ➤ Клиент придирается к форме счетов, или выплаты постоянно запаздывают ➤ Клиент не своевременно рассматривает важные документы ➤ Прибыльность проекта тает на глазах, и этому процессу не видно конца ➤ Ваша работа перестает влиять на бизнес клиента

Требуется смелость, чтобы уйти от платежеспособного клиента, как бы ни складывались обстоятельства. Но не волнуйтесь: если Вы превосходны в том, что Вы делаете, этот потерянный бизнес сменят новые прибыльные клиенты.

▪ Секрет 6. Будьте хорошим гостем

У нас у всех случаются гости из ада. Может, они загостились, злоупотребили Вашим гостеприимством, были слишком шумными, съели все

печенье, сломали Ваш любимый стул или были просто неблагодарны. И Вы ждете не дождетесь, когда же они уйдут.

Консультанты часто являются гостями своих клиентов. Им обычно нужно рабочее пространство, административная поддержка, доступ в офис клиента и, конечно же, галлоны кофе. Как и любые гости, они могут приносить радость или быть той самой тещей, оккупировавшей ванную и отказывающейся уехать домой.

Одна клиентка припомнила, как однажды рано утром к ней на парковке подошел консультант и спросил: «Как Вы это выносите – каждый день приходите и работать в такой пропащей компании?». Рассеянный консультант и представления не имел, что говорит с генеральным директором компании. Такие бестактные комментарии уничтожат все то расположение, которого Вы добились от клиента, так что будьте внимательны к тому, что говорите.

Вы вырастите сильные отношения с клиентом, если будете любезным гостем, скорее, чем если превзойдете его ожидания результатами проекта. Клиент «сольет» заносчивого консультанта, как бы хорошо он ни работал. Клиенты будут выбирать фирмы, которые хорошо делают свою работу и с которыми легко ужиться. Быть хорошим гостем – это не только мыть за собой чашку из-под кофе, но неплохо начать хотя бы с этого.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: В ГОСТЯХ У КЛИЕНТА. 10 ПРИЗНАКОВ ЭТАЛОНА
<ol style="list-style-type: none"> 1. Плавно и быстро входите в контакт с персоналом клиента 2. Когда возникают споры, приводите дискуссию в цивилизованные рамки 3. Избегайте выплескивания на клиента плохих новостей о задержке проекта или исчерпаниии бюджета 4. Когда проект успешен, сделайте так, чтобы персонал клиента, а не консультант, выглядел победителем 5. Проводите каждую встречу с клиентом как первую встречу 6. Всегда будьте доступны для клиента, когда ему это нужно, даже если это неудобно для Вас 7. Всегда благодарите клиента – за пользование его инфраструктурой, за кооперацию и особенно – за их бизнес 8. На территории клиента фокусируйтесь на работе только с этим клиентом. Ничто так не раздражает клиента, как консультант, который ведет проект другого бизнеса на его территории. 9. Не демонстрируйте слишком сильно желание получить еще один контракт от клиента. 10. Не злоупотребляйте гостеприимством. Сделайте хорошую работу и идите домой.

▪ **Секрет 7. Ваше самое сильное маркетинговое оружие – давать ошеломительные результаты**

Когда Вы покупаете посудомоечную машину, Вы хотите, чтобы Ваша покупка основывалась на взвешенном решении. И снова, за информацией Вы обращаетесь к своей сети. Вы консультируетесь с компетентными друзьями, родственниками и коллегами, читаете рекламные материалы, посещаете веб-сайты и говорите с менеджерами по продажам. Вооруженный фатами, Вы выбираете посудомоечную машину, которая Вам больше всего нравится.

Когда Ваша покупка уже доставлена и подключена, Вы вправе ожидать идеальной работы без эксплуатационных затрат. Если этого не происходит, Вы не назовете опыт этой покупки удачным. И, скорее всего, эту же модель Вы больше не купите. Люди более склонны обсуждать с другими негативный опыт покупок, чем позитивный, так что каждый в Вашей сети узнает о том, что Ваша машина протекла и испортила Ваш дубовый паркет.

Расхожая критика консультантов сводится к тому, что они переоценивают свои возможности и не обеспечивают всех результатов, которые обещали. Ваша маркетинговая программа может привести Вас целевую аудиторию, а Ваши навыки анализа и продаж приведут Ваш проект к успеху. Но обеспечение ошеломительных результатов – единственный способ заставить клиентов возвращаться снова и снова и прославлять Вас перед другими.

Чтобы построить успешную консалтинговую практику, вы должны обеспечить результаты компетентно, быстро и с минимальным разрушительным воздействием на бизнес клиента. Вы должны управлять всеми аспектами консалтингового процесса, включая построение плана проекта, налаживание коммуникации в организации клиента и влияние на клиентов, с тем чтобы они принимали Ваши рекомендации.

Премиум-расценки, к которым пришел рынок профессиональных услуг, родили заоблачные ожидания клиентов. Клиенты нанимают консультантов для решения проблем, которые не могут решить самостоятельно, и для выдачи идей, которые им самим не пришли в голову. И они хотят, чтобы это соответствовало оплате.

Клиенты внимательно изучают все, что Вы делаете, начиная с эффективной коммуникации с персоналом всех уровней их организации и заканчивая определением, выполнением и завершением проектов. Они наблюдают, как вы работаете под давлением сроков, как Вы поднимаетесь, если оступитесь, и делаете ли Вы ошибки. За каждым Вашим движением наблюдает Ваш клиент.

Если Ваша работа неудовлетворительного качества, клиенты будут бить Вас при каждой возможности, винить Вас за свои промахи и никогда этого не забудут. Напротив, если Вы предоставляете отличный консалтинг, это говорит лучше любых маркетинговых материалов, и Ваши клиенты предоставят Вам блестящие рекомендации. Как сказал Генри Дж. Кайзер, «Когда Ваша работа говорит сама за себя, не перебивайте».

Эффективность – результаты, которые Вы приносите – повторяющаяся тема на последующих страницах. Делать работу приемлемого качества – не достаточно для партизан.

▪ Секрет 8. Клиентам не продают. Клиенты покупают

Несмотря на менее жесткие тактики продажи, покупка машины – все еще проблема. Легендарные жесткие продажи все еще преобладают. Сегодняшние продавцы могут не говорить об этом громко, но Вы чувствуете, как они об этом думают: «Что от меня потребуется, чтобы усадить Вас в эту тачку сегодня?». Так что Вы приходите к дилеру, готовый к битве и к сопротивлению тому, что Вам будут продавать, пока Вы не будете абсолютно готовы купить.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: КАК КЛИЕНТЫ НАХОДЯТ ВАС
<p>В поиске консультантов клиенты используют семь стратегий в следующем порядке:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рекомендованные коллегами или другими членами сети 2. Прошлый опыт 3. Исследования, проведенные собственным персоналом 4. Советы аналитиков отрасли 5. Исследование через Интернет 6. Отчеты деловой и торговой прессы 7. Выставки и конференции

Как и большинство покупателей автомобилей, клиенты возмущаются тактиками жестких продаж. Фактически три четверти покупателей консалтинга нанимают консультанта на основе собственных исследований, а не маркетинговых призывов возможных подрядчиков³.

Клиенты более не нанимают консультантов только из-за бренда, рекламы, прямых продаж (холодных звонки и почтовой рассылки). Вместо этого они подключают Интернет и свои сети коллег. И обычно они знают о Вас кое-что еще до первого контакта. В частности, о том, подходите ли Вы для решения их задач⁴.

Клиенты используют первый контакт, чтобы понять, насколько хорошо Вы слушаете и схватываете их ситуацию, а не чтобы узнать о величине Вашего бизнеса и списке Ваших клиентов. Такие исследовательские взаимодействия – это своего рода тест-драйв. Не теряйте своего времени, попытайтесь выяснить, как продавать этим клиентам, а приготовьтесь показать, как Вы можете помочь им. Так как многие клиенты считают, что консультанты только и делают, что продают, разоружите и удивите их. Не продавайте, а показывайте выгоды, которые Вы можете предложить.

ПАРТИЗАНСКАЯ ПОДСКАЗКА: ПОКАЖИТЕ ИМ ПОЛЬЗУ

Клиенты притягиваются к консультантам, которые эффективно демонстрируют свои возможности и показывают ценность, которую они могут дать бизнесу клиента. Клиенты игнорируют консультантов, которые заявляют о своей квалификации только посредством сомнительных маркетинговых утверждений, глянцевых брошюр или веб-сайтов. Такой декларативный подход не может конкурировать с процессом продаж, основанном на ценностях.

▪ **Секрет 9. Выбросите Ваши брошюры в окно**

Томас А. Стюарт, автор книги «Интеллектуальный капитал: Новое достояние организаций», называет информацию и знания «термоядерным конкурентным оружием нашего времени»⁵. Стюарт обнаружил, что для многих организаций такие нематериальные активы, как знания и опыт работников, патенты и информация о потребителях намного более важны для успеха, чем такие материальные активы, как здания и оборудование.

Консалтинг – это предприятие, основанное исключительно на информации и знаниях. Богатство консалтинговых фирм – это собственные исследования, совокупный опыт, интеллектуальные ресурсы и базы данных. Они полны детальных исследований кейсов, презентационных материалов и предложений. Эта интеллектуальная собственность, коллективные знания и мудрость – первичные инструменты для создания результатов.

Вопрос заключается в том, а вообще Ваши маркетинговые материалы (брошюры, например) говорят о силе, которую Ваши интеллектуальные активы могут дать клиентам? Если нет, можете выкинуть свои брошюры в окно.

Для партизан шаблонный подход брошюрам, веб-сайтам и описаниям услуг – мертв. Вместо этого партизаны подключаются к хранилищу интеллектуальных активов фирмы, чтобы создавать хорошо подогнанные материалы, которые отвечают уникальным потребностям любого клиента и создают основу для предметного диалога по соответствующим проблемам.

Говоря о ясных выгодах от Ваших интеллектуальных активов в процессе продаж, Вы даете клиенту то, что он хочет. Он хочет, чтобы лидеры мысли, а не заурядные консультанты, занимались его самыми трудными задачами. Чтобы ответить на этот призыв, партизаны показывают клиенту коллективную мудрость своей консультационной практики.

▪ **Секрет 10. Поставьте клиента на второе место**

Консультант ставит клиента на первое место – это аксиома, не так ли? Маркетинговые материалы, веб-сайты, описание миссии фирмы – все это заявляет о высшем приоритете клиента. Но партизанский способ получать прибыльные результаты на постоянной основе – это поставить на первое место консультанта, и лишь на второе – клиента. И неважно, два или двести консультантов работают на Вас, их таланты и навыки для Вашего долговременного успеха значат больше, чем Ваш список клиентов. В конце концов, они замечательные консультанты, которые приводят в движение прибыль Вашей компании.

Консультанты должны откликаться на нужды своих клиентов до такой степени, чтобы работать допоздна, во внеурочные часы? На самом деле, консультанту сложнее найти замену, чем клиенту.

Если Вы потеряете клиента, это может сразу ударить по карману. Но если Вы потеряете консультанта, Вы потеряете гораздо нечто большее, чем просто деньги. Вы потеряете часть своих возможностей продавать и выполнять проекты, Вы потеряете вложения в обучение, и, скорее всего, Вы потеряете отношения с клиентами, которые выстроил этот консультант. И не забывайте о высокой стоимости подбора персонала и ввода в строй нового консультанта.

Но, что еще ужасней, уходящий консультант может вызвать эффект домино, подтолкнув других консультантов к уходу из компании, делая Ваши потери катастрофическими. Или Ваш бывший сотрудник станет Вашим конкурентом и переманит Ваших клиентов, Ваш персонал вместе с Вашими секретами.

Перемены – неотъемлемая часть любого консалтингового бизнеса. Минимизируйте потери и утечку мозгов, быстро удалив жало из организма своего требовательного бизнеса, обеспечив коллегальную поддерживающую среду, предлагая смелые возможности и достойно оплачивая труд консультантов. Убедите консультантов, что именно они – главные люди в компании, а они в свою очередь убедят Вас, что клиенты – их приоритет номер один.

▪ Секрет 11. Лояльность клиента – оксюморон

С первой минуты работы над проектом клиента некоторые консультанты сразу настраиваются продать этому клиенту дополнительные проекты. Видимо, они считают, что следующая продажа будет мгновенной, так как они уже вошли в компанию. Ничто не может быть столь же далеко от истины.

Как бы замечательно Вы ни делали свою работу, Вы не можете рассчитывать на лояльность клиента. Когда группу клиентов попросили оценить уровень лояльности своим существующим консультантам, 50% опрошенных ответили, что им все равно, и они готовы нанять другого консультанта без колебаний⁶.

Несмотря на силу отношений клиенты ищут все возрастающей эффективности работы как обязанности консультанта. Как следствие, Ваша собственная безупречная работа поднимает планку следующего предложения. Партизан ни перед чем не останавливается, предлагая новую работу существующему клиенту, используя каждый кусочек интеллекта и все связи в компании клиента, чтобы «слить» всех конкурентов.

И обязательно любое предложение, которое Вы делаете относительно новой работы существующему клиенту должно подтверждать, что глубина Вашего прежнего опыта увеличивает Вашу ценность для клиента. Иначе Вы можете потерять любые конкурентные преимущества.

Клиенты могут избавиться от действующего поставщика консалтинговых услуг в пользу другого, который выглядит привлекательно и по-новому. Никогда не становитесь удовлетворенными, так как клиенты-то уж точно этого не сделают.

▪ Секрет 12. Гребите наверх

Цель партизана – установить доверительные отношения с руководителями, которые непосредственно отвечают за работу компании клиента: с генеральным директором, финансовым директором, исполнительный директор и директор по информационным технологиям. Взаимодействие с топ-менеджментом проливает свет на их нужды и дает Вам шанс предложить свою помощь в соответствии с их главными целями и начинаниями.

Ваши отношения с руководителями бизнеса клиента могут быть полезны Вам еще и вот почему. Они- замечательные источники информации о возможных проектах в перспективе. И они могут

ходатайствовать за Вас перед другими лицами, принимающими решения внутри и вне компании.

Так как в большинстве компаний топ-менеджмент и является лицами, принимающими решения о покупке консалтинга, хорошее взаимопонимание может значительно сократить процесс продажи, и Вы сможете скорее приступить работе. А когда проект запущен, имея высокого союзника, Вы сможете гораздо проще получить содействие от других работников клиента и не отклоняться от графика проекта.

Но как добраться до топ-менеджмента? С первого дня начните создавать матрицу – карту влияния – которая прокладывает маршруты для важных знакомств. В маленьких компаниях это почти прозрачно, но вот в больших влияние не обязательно идет очевидным путем. Вы – партизан. Используйте силу своего наблюдения и размышляйте на основе того, что Вы видите и слышите. Спросите себя, куда и кому это может привести.

Движение вверх проясняет большую картину в Вашем понимании, что помогает лучше обслуживать клиентов. И после успешного проекта для Вас будет вполне естественно попросить о рекомендациях или отзывах. В любом случае эти отношения – мощный инструмент, гарантирующий новые проекты для Вашей компании.

▪ Секрет 13. У маркетинга нет выключателя

У большинства консультантов не хватает терпения заниматься маркетингом. Они предпочитают сосредоточиться на текущих проектах. Маркетинг для них похож на подвиги Геракла, которые отбирают слишком много времени и энергии от «реальной» работы консультанта и дают скудные возвраты на инвестированные усилия.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: МАРКЕТИНГ НЕПРЕРЫВНОГО ДВИЖЕНИЯ
Делайте <i>хоть что-нибудь</i> для маркетинга Вашей практики каждый день. Будь это контакт с бывшим клиентом, работа над блогом или определение возможностей для публичного выступления. Постоянство – единственный надежный источник энергии для Ваших маркетинговых усилий.

Проще потратить время на насущные потребности бизнеса, такие как работа с клиентами, поиск персонала, наставничество и финансовое планирование. В некотором смысле, маркетинг идет вразрез с инстинктами консультанта, который стремится моментально реагировать и использовать любую возможность следовать за потенциальными клиентами.

Партизаны понимают, что мы вступили в эру маркетинга, который продолжается 24 часа в сутки 7 дней в неделю. Клиенты не заметят Вашей практики, если Вы не будете ее активно продвигать. Ваш бизнес однажды встанет, если Вы думаете «мы займемся маркетингом, как только окончим этот проект».

Маркетинг должен стать ежедневной работой с таким же высоким приоритетом, как и работа на клиентов. У программы партизанского маркетинга нет выключателя.

Нет магической формулы для славы и удачи. Консультант должен играть много ролей: советника, эксперта, продавца, решателя задач, коуча, судьи, банкира, издателя и автора. Вы жонглируете потребностями клиентов, руководителей и своей собственной жизни, добавьте к этому еще одну роль – маркетера. Ваш постоянный фокус внимания на маркетинге, даже с учетом отвлечений на клиентов и их проекты, обеспечит Ваше место среди самых успешных консультантов.

Глава 4.

Анатомия маркетингового плана

Задача маркетинга – сделать так, чтобы уже не нужно было продавать.

Питер Дракер¹.

▪ ПОЧЕМУ ВАМ НУЖЕН МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН

Дэвид Огилви, основатель одного из крупнейших в мире рекламных агентств в своей классической книге «Огилви о рекламе» приводит рекламу, которая красноречивее любых слов показывает сложность маркетинга консалтинговых услуг. На полностраничной рекламе изображен хмурого вида менеджер в галстук-бабочке со скрещенными на груди руками, чопорно сидящий в своем неудобно выглядящем деревянном офисном кресле, и, видимо, обращается к продавцу. Рядом мы можем прочесть следующее.

Я не знаю, кто Вы.

Я не знаю Вашу компанию.

Я не знаю продукцию Вашей компании.

Я не знаю, что стоит за Вашей компанией.

Я не знаю клиентов Вашей компании.

Я не видел официальных отчетов Вашей компании.

Я не знаю о репутации Вашей компании.

И что это Вы мне хотели продать?²

Это безнадежное описание тяжелой битвы, с которой сталкиваются консультанты при маркетинге своих услуг, но это не полная картина. Клиентов настолько захлестнула лавина маркетинговых материалов, что, даже не взглянув на них, клиенты отправляют эти бумаги в мусор. И им

обычно наплевать на Ваше предложение, разве что оно не похоже на то, что им как раз нужно именно в *этом* момент. Так что шансы на то, что Ваши маркетинговые сообщения достигнут цели, скорее всего, ниже, чем шансы выиграть в рулетку где-нибудь в Лас-Вегасе, поставив все деньги на одно число.

Чтобы привлечь клиентов тогда, когда им как раз нужна Ваша помощь, Вы должны иметь хорошо спланированную маркетинговую стратегию. Некоторые консультанты ведут практику вообще безо всяких маркетинговых планов. Это ошибка. Ваш маркетинговый план более важен, чем Ваш бизнес-план: разница такая же, как между построением успешной практики и поисками своего места, когда Вы лишились работы.

Исчерпывающий маркетинговый план обязателен, если Вы хотите преуспеть в консалтинге – непредсказуемом, циклическом бизнесе. Индустрия консалтинга насчитывает 75 лет истории взлетов и падений.

В тучные года клиенты нанимали консультантов в рекордных количествах. Но когда наступал провал, произвольные траты на консалтинг часто исключались.

Даже в лучшие времена консультанты сталкиваются с ожесточенной конкуренцией и могут потерять долгосрочных клиентов в слияниях, сменах руководства, изменениях курса компаний и корпоративных капризов. Чтобы противодействовать этим неопределенностям, партизаны постоянно реализуют творческие активные и систематические маркетинговые шаги. И все это начинается с хорошего маркетингового плана.

▪ ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН

Вы можете найти разные толкования понятия «*маркетинговый план*» в разных источниках. Для партизана маркетинговый и бизнес-план служат одной и той же цели: привлечь и удержать прибыльных клиентов. Маркетинговый план акцентируется на том, *как именно* Вы получаете и удерживаете тех самых прибыльных клиентов.

Конечно, акт планирования основан на порочном предположении, что Вы может заглянуть в будущее. В военном планировании говорят, что лучшие планы редко переживают момент первого столкновения с врагом. Партизаны приступают к планированию, зная, что путь будет извилистым и трудным, но они также понимают, что никогда не добьются своих целей без путевода.

▪ ЛЮБАЯ ДОРОГА ХОРОША, ЕСЛИ НЕ ЗНАЕШЬ КУДА ИДЕШЬ

Джук Эллингтон, известный композитор и обладатель Президентской медали свободы, однажды заметил: «Цель – это мечта, у которой есть конец». Чтобы создать свой маркетинговый план, сначала определите мечту для своей практики, а затем, отталкиваясь от нее, из конца в начало проложите маршрут. Результатом станут серии шагов, которые Вы можете сделать, чтобы превратить мечту в реальность. Каждый шаг будет промежуточной целью и будет четко определять, что Вам необходимо сделать, чтобы выйти на этот новый уровень.

ШЕСТЬ ВОПРОСОВ, ЧТОБЫ БЫСТРО ВПРЫГНУТЬ В СОЗДАНИЕ
МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

Начните думать о маркетинговом плане, отвечая на эти 6 вопросов о своей практике.

1. Какой вид консалтинга Вы предоставляете (стратегический, финансовый, управленческий, технологический и т.д.)?
2. Зачем нужны Ваши услуги?
3. Какова конкурентная ситуация на Вашем рынке?
4. Почему клиент должен выбрать именно Вас, а не конкурента?
5. Какие конкретные выгоды Вы приносите своим клиентам?
6. Кому есть дело до того, в бизнесе Вы или нет?

Отвечая на эти вопросы, отразите свои личные и профессиональные цели, свой рынок, вклад в отрасль, который Вы сделаете, и то, как выделить Вас из толпы. Только после этого Вы можете создать свой собственный маркетинговый план.

В деловой литературе часто звучит акцент на необходимости поведения, ориентированного на цель. К этому акценту многие консультанты стали глухи. Прежде чем начинать прокладывать свой маршрут, создайте фундамент из нескольких сильных целей, которыми Вы руководствуетесь при принятии решений.

Сила целей и Ваша способность их достигать определяется их простотой. Несколько хорошо отшлифованных формулировок целей продвинет Вашу практику гораздо сильнее, чем самый полный их список из энциклопедического справочника. Можно ставить цели в таких областях, как развитие нового направления бизнеса с существующими клиентами, исследование рынка или профессиональное развитие. С течением времени Вам надо пересматривать цели. Но для начала Вы получите стартовую точку, которая позволит Вам обогнать большинство конкурентов.

▪ ВЫБОР ВАШИХ ЦЕЛЕЙ

Рассмотрите следующие 10 маркетинговых целей.

1. Конкретный клиент, которого Вы хотите привлечь.
2. Идеальный проект, который Вы хотели бы выполнить.
3. Что Вы должны делать, чтобы становиться лучше как консультант.
4. Ваша благотворительность или бесплатные услуги, например работа для общественных организаций.
5. Ваши цели относительно вклада в профессиональное сообщество консультантов: написание тематических статей для отраслевого журнала, выступления на конференциях, помощь в организации семинаров на Вашей территории.
6. Количество новых связей, которые Вы хотите развить.
7. Улучшение Вашей видимости для рынка путем разработки новой PR-кампании, обновление информации о Вас в Интернете, проведение опросов, анкетирований и исследований, интересных Вашим клиентам.
8. Ваши финансовые цели (доход, прибыль, рост).
9. Ваши жизненные цели: непереносимые отпуска, месячный лимит рабочего времени на работу с отдельным клиентом, новое хобби.
10. Новые сферы услуг, которые Вы бы хотели освоить. Может быть, это означает расширение набора предоставляемых услуг, добавление новых возможностей в Вашу практику с приходом новых людей, построение новых сервисов.

Сильные маркетинговые цели вдохновляют. Но что более важно – ответить себе на вопрос: как эти цели помогают мне обслуживать моих клиентов более эффективно и прибыльно?

▪ КОМУ ОНИ ПОЗВОНЯТ?

Консультанты могут сделать все для всех, основываясь на своем уме, опыте и процессе консалтинга? Это – миф. Клиенты больше не покупают это. Партизаны знают, что Вы должны быть лидером в той области, где требуется эксперт. Пример этого принципа – экстраординарная пожарная команда Red Adair. Более тридцати лет Red Adair боролся с самыми страшными пожарами на морских нефтяных вышках и нефтепромыслах. В 1991 году, когда сотни пожаров вспыхнули на нефтяных скважинах в Кувейте, угрожая глобальной экологии, правительство США знало, кому звонить.

ПАРТИЗАНСКАЯ ПОДСКАЗКА: НЕВОЗМОЖНО ДЕЛАТЬ ВСЁ
Вы не можете быть экспертами во всём, так что не пытайтесь сделать всё для всех клиентов. Сосредоточьтесь на нескольких вещах и делайте их исключительно хорошо.

Чтобы справиться с этим кризисом, правительство не стало звонить *каким-нибудь* пожарникам. Правительство позвонило в Red Adair, тем, кто

пользовался непререкаемым авторитетом в ликвидации таких ситуаций. И пусть эта компания и не была единственной, кто может справиться с такими угрозами, их считали лучшими из лучших. Команду Adair, конечно, не вызывали по каждому поводу, но Вы можете быть уверены, что им хорошо платили, когда их вызывали. Как и Red Adair, консультанты, которые осознали, что такое конкуренция и выдающиеся результаты в конкретной области, могут добиться потока платежей.

▪ ВЫДЕЛЯТЬСЯ ИЗ ТОЛПЫ

При сравнении руг с другом большинство консультантов выглядят одинаково для клиентов, так как консультанты склонны копировать маркетинговые особенности друг друга. Обособление вышей практики от конкурентов, даже чуть-чуть, может принести Вам больше клиентов, увеличение гонораров и снижение стоимости продажи. Слишком часто консультанты пытаются показать отличия, которые не имеют отношения к причинам, по которым клиенты нанимают консультантов. В результате клиенты приходят к тому, чтобы рассматривать услуги консультанта как товар типа зимнего пальто или свинины. Они также вешают ярлык «товар» и на юридические, медицинские или финансовые услуги.

Теодор Левитт в своей книге 1986 года «Маркетинговое воображение» напоминает: «Нет такой вещи как товар. Все продукты и услуги могут быть обособлены, и, как правило, они обособлены»³. Неважно, какую услугу Вы предоставляете, Вы должны убедить клиентов, что Вам есть что предложить сверх «нормы», иначе Вас будут видеть просто как товар.

Если Вашу услугу воспринимают как товар, Вы столкнетесь с тяжелой ценовой конкуренцией, если вообще на Вас обратят внимание. И хотя ни один консалтинговый бизнес не похож на другой, но огромное количество консалтинговых компаний вокруг и их маркетинговые усилия привели к восприятию, что большинство из них ничем не отличается. Большинству консультантов забрасывание широкой маркетинговой сети не помогает поймать клиентов. В некоторых случаях их маркетинговые материалы становятся настолько абстрактны по содержанию, что потенциальные клиенты просто не могут разобраться, что же конкретно эти консультанты делают.

Типичное заявление на сайте консультанта «Мы предлагаем услуги, разработанные, чтобы помочь нашим клиентам генерировать доход, снизить издержки и получить информацию, необходимую для своевременного управления бизнесом», Звучит здорово, но как они собираются это делать? Просмотрите 15 сайтов консультантов и увидите

еще больше сходств. И сайты не просто выглядят похожими друг на друга, они еще и содержат одинаково неясные неподтвержденные заявления.

Расплывчатые маркетинговые сообщения гарантированно приводят к снижению продаж, уменьшению гонораров и мизерной марже. Консультанты, которые привлекают внимание, могут легко преодолеть конкуренцию от компаний типа «мы-тоже». Потенциальные клиенты часто приглашают компании типа «мы-тоже», чтобы создать иллюзию конкурса, который эти компании бы никогда не выиграли.

Партизаны используют эти маркетинговые недостатки большинства консалтингов для формирования точных и убедительных заявлений о своей особой компетенции – и телефон звонит. Например, одна из фирм заявляет: «Мы помогаем некоммерческим организациям повысить лояльность жертвователей, увеличить преданность совета директоров и расширить общественные обязательства».

Четкое прописывание уникальности Вашего консалтинга уменьшает Ваши трудности за счет информирования потенциальных клиентов, кем же Вы являетесь. Это выделяет Вас из толпы. Это также экономит Ваше время, энергию и затраты на обучение потенциальных клиентов, которые могут не понимать Ваших услуг или не нуждаться в них.

▪ ВОСЕМЬ ОТЛИЧИЙ, КОТОРЫЕ НЕ РАБОТАЮТ

Вы можете начать с того, что будете избегать этих восьми ошибок. Использование любого из этих банальных, неэффективных предложений покажет клиентам, что Вы некреативны и живете прошлым. У клиентов нет ни времени, ни терпения рыть землю, чтобы докопаться до того, что же отличает Вас от других консультантов. И не ждите, что они будут разбираться в этом. Выкиньте за борт этих «неудачников», объясняя свои отличия от толпы.

1. *Качественные услуги.* Каждый клиент ожидает, что консультант оказывает «качественные» услуги. Все конкуренты делают это заявление, полностью нейтрализуя его смысл.

2. *Лучшая цена.* Большинство клиентов не нанимают самых дешевых консультантов на решение своих самых тяжелых проблем. Изучение изменения цен показало, что почти 50% компаний сферы услуг, которые использовали стратегию снижения цен, не получили от этого увеличения продаж⁴. Клиенты редко выбирают самого дешевого кандидата. И тех, кто дает множественные ценовые варианты. Некоторые клиенты из бюджетной

сферы являются исключением. Для них минимальная цена может быть важнейшим критерием.

3. *Методы, инструменты и подходы.* Если Вы нанимаете столяра, Вы ожидаете, что он появится со всеми необходимыми инструментами, чтобы выполнить работу качественно и в срок. Изучение эффективности стратегий отстройки от конкуренции показало, что 40% компаний, которые хвалились новыми инструментами и технологиями, показывали печальные маркетинговые результаты⁵.

Глупо пытаться продать услуги, основываясь лишь на Вашем консалтинговом мастерстве. Постоянно будут появляться конкуренты с более новыми и более сложными инструментами. Разумеется, клиенты ожидают, что у серьезного претендента на заказ есть соответствующие инструменты.

4. *Быстрое обслуживание.* Вы напрасно потратите слова, обещая клиентам быстрый ответ на их вопросы или своевременное выполнение проекта, уложившись в бюджет. Клиенты, которые платят высокие гонорары, ожидают быстрого обслуживания, и они вынудят его предоставить. А если Вы не можете двигаться быстро, они найдут того, кто может.

5. *Дипломы.* Многие фирмы делают акцент на академической «родословной» их команды, чтобы показать свою особенность. Однако, большинству клиентов все равно, где учились Ваши сотрудники. Они хотят знать, что Ваша команда сделала. Чтобы понять, подходит ли это под их проект.

6. *Значимость клиента.* Некоторые консультанты акцентируются на том, как важны для них клиенты и обещают им особое внимание. Клиент не примет во внимание это предложение. Они понимают, что это лишь пускание пыли в глаза, что они получают больше внимания, чем любой другой клиент.

7. *Отзывы и рекомендации.* Не давайте клиенту отзывов. Просто покажите ему список своих клиентов и предложите позвонить любому из них. Клиенты свяжутся со своими знакомыми компаниями и будут опираться на мнение своих сетей больше, чем на похвалы от каких-то неизвестных им других клиентов.

8. *Страх, неуверенность и сомнения.* Консультанты часто пытаются убедить клиентов, что необходимо срочно заказать конкретную услугу, внушая клиенту опасения, неуверенность и сомнения. Клиенты запросто увидят эту уловку и перестанут Вас слушать

- ДЕВЯТЬ ОТЛИЧИЙ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ

Выделите свой бизнес, сосредоточившись на том, как именно Вы обеспечите выгоды и открытия для клиента. Нацельтесь на нужды клиента и дайте им решения, а не лозунги.

1. *Специализация.* Нет ничего важнее бесспорной компетентности. Рынок гораздо быстрее реагирует на экспертов и платит им БОльшие деньги, чем консультантам «широкого профиля». Люди обычно не вызывают просто рабочего, если у них протечка в канализации. Они вызывают специалиста. Сантехника. Точно так же клиент, который хочет разработать план удержания сотрудника скорее будет искать консультанта с подходящим опытом, чем консультанта вообще.

2. *Простота.* Некоторые консультанты настолько очарованы красотой своих решений, что не в состоянии донести их до клиента и сделать так, чтобы ему было легко принять решение об их покупке. Если Вы предлагаете сложную услугу, показывайте ее клиенту по кусочкам. Подкрепляйте каждую часть своего предложения подробными отчетами, личными встречами и описаниями кейсов. Поймите, что клиенту может потребоваться время, чтобы разобраться с Вашими идеями. Будьте терпеливы и приготовьтесь к серии взаимодействий с клиентом. Обучайте клиента на его скорости, а не на Вашей.

3. *Реальная гарантия.* Как говорилось выше, предложите клиенту ощутимую гарантию, например, что текучка кадров сократится на 10% или что производственные мощности возрастут на 7%. Небольшое предостережение: если Вы предлагаете гарантию, сделайте ее простой для понимания всеми сторонами. Гарантия, которая выглядит как законопроект, теряет эффективность

4. *Давайте что-нибудь клиенту.* На ранних стадиях отношений клиенты постоянно оценивают опыт своего взаимодействия с Вами. Продвигайте отношения вперед и демонстрируйте мощь Вашей бизнеса, предлагая дополнительные семинары, телефонные брифинги и специальные отчеты, из которых клиент может извлечь выгоду. Консультанты в винной индустрии периодически проводят открытые мероприятия для менеджеров винных компаний, на которых обсуждаются сложные проблемы отрасли. Это бесплатно и для клиентов консалтинга, и для не-клиентов. Исследования показали, что общение один-на-один с клиентами – наиболее эффективный способ снизить риски в восприятии клиента. Кричащие маркетинговые материалы гораздо менее эффективны⁶

5. *Честность.* Клиенты очень чувствительны к чрезмерно раздутым заявлениям о результатах. Они отличают факты и вымысел в маркетинговых коммуникациях. Так что предоставляйте только правдивые результаты и говорите только о том, на что реально могут рассчитывать клиенты при работе с Вами. В эру партизанских клиентов реальность побеждает обман.

6. *Отзывы известных сторонних компаний.* Клиенты лучше будут реагировать на отзывы от уважаемых, известных и авторитетных представителей отрасли. Если Ваша фирма имеет тесные связи с университетами, НИИ или другими известными организациями, отзывы от таких организаций повышают доверие к Вашим маркетинговым сообщениям и дают клиентам больше уверенности в Вас.

7. *Быть первым (в чем-нибудь).* Выделиться из толпы можно, акцентируясь на одной выгоде, первой или единственной, которую Вы предлагаете клиентам. Вы можете покопаться в прежних проектах, и, разумеется, найдете ее. Например, Вы можете быть первым в том, чтобы увеличивать прибыль, снижая продажи.

8. *Инновации.* Консалтинговые компании стремятся предоставлять одни и те же услуги. Мало кто отваживается на смелые инновации и приносит на рынок новые идеи, которые меняют их конкурентное положение. Вы найдете большое количество компаний-последователей, которые быстро раскручивают новую практику, когда спрос на рынке создан. Клиенты, думающие на перспективу, позвонят Вам, если будут воспринимать Вас как инновационный бизнес.

9. *Бросить вызов принятому здравому смыслу.* В консалтинге преобладает стадное чувство. Когда новая услуга на подъеме, все спешат к клиентам со своими маркетинговыми материалами и технологиями агрессивных продаж наперевес. Так не раз случалось с «проблемой 2000 года», реинжинирингом, электронным бизнесом и аутсорсингом. Когда идет прилив, большинство консультантов кричат: «Прыгай в воду». Иные, однако, принимают взвешенную, но противоположную точку зрения на эти мега-тенденции, прежде чем броситься в драку.

Сконцентрируйтесь на привнесении оригинального, независимого и проницательного мышления по поводу трендов и развития, а не по поводу последней болтовни. В дальнейшей перспективе за свой взвешенный и независимый подход к делу, Вы получите лучших клиентов.

▪ КАКОВЫ ВАШИ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ?

Чтобы обнаружить области, в которых Вы можете выделиться из толпы, Вы должны разобраться со своими сильными сторонами. Помогая клиентам, в чем Вы по-настоящему хороши? Помогаете ли Вы им что-то увеличить, уменьшить, улучшить или создать? Возможно, Вы можете помочь им создавать новые продукты и услуги, повысить качество информации, на основе которой они принимают решения, или уменьшить текучку кадров.

Думая над этими вопросами, Вы можете воспользоваться списком консалтинговых ценностей в главе 17 (таблица 17.1). Описание своих сильных сторон может помочь Вам прояснить, на каких конкретно клиентов нацеливаться в Вашем маркетинге.

▪ ДОСТИЖЕНИЕ НАМЕЧЕННОЙ ЦЕЛИ

Аккуратно выбирайте свой рынок (рынки), а также рынки, которые Вы будете игнорировать. А затем неуклонно следуйте за выбранным рынком. Некоторые консультанты пытаются быть «всеми для всех», и в результате они растрачивают свои маркетинговые ресурсы впустую из-за недостатка фокусировки. Если Ваша цель – малый бизнес, сузьте нишу до нескольких сегментов и обеспечьте свое присутствие в них.

Другие консультанты выбирают сферу типа здравоохранения и сужают фокус в ней, например, до биологических компаний. Вы можете поступить так же, нацеливаясь на определенные компании в отрасли.

Некоторые фирмы специализируются на отдельных функциях или проблемах, которые не зависят от отрасли, например, на профориентации. Они выбирают целевые организации, основываясь на функциональном знании работы с персоналом, а не на знании отрасли.

▪ КАК СДЕЛАТЬ МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН

Вот уже более 50 лет игрушка Мистер Картофельная Голова (Mr. Potato Head) зажигает воображение детей. Его картофельное тело и куча аксессуаров дают простор детскому творчеству в создании разных персонажей, используя ассортимент ушей, глаз, конечностей и одежды.

Для партизан Мистер Картофельная Голова символизирует создание собственного маркетингового плана: разобрать множество вариантов для создания уникального проекта, который привлечет прибыльных клиентов в Вашу практику с минимальными издержками. Помните, что первичной целью в работе с клиентами является превращение их сложных проблем или задач в простые для понимания и решения. Такая же логика применима и к созданию маркетингового плана – надо упростить сложную задачу.

Сначала напишите одностраничный вариант плана, чтобы сосредоточиться на его самых важных элементах. Покажите план другим

людям, чтобы получить от них обратную связь, затем расширьте план, когда сможете отточить главные идеи для достижения целевых рынков.

Партизаны строят план вокруг следующих семи предложений.

1. Первое предложение объясняет цель Вашего маркетинга.
2. Второе предложение объясняет, как Вы достигнете этой цели, с помощью описания существенных выгод, которые Вы даете клиенту.
3. Третье предложение описывает Ваш целевой рынок.
4. Четвертое предложение описывает Вашу нишу.
5. Пятое предложение перечисляет виды маркетингового оружия, которыми Вы будете пользоваться.
6. Шестое предложение раскрывает неповторимость (личность) Вашего бизнеса.
7. Седьмое предложение определяет Ваш маркетинговый бюджет.

Следующие три примера маркетинговых планов показывают, как интегрировать эти семь точек в Ваш собственный план.

➤ **Пример маркетингового плана №1: Spinnaker Consulting**

Цель маркетинговой программы компании Spinnaker Consulting: сделать Spinnaker лидером в продаже высокоприбыльных услуг для крупнейших в мире производителей лодок и их поставщиков. Это обеспечивается позиционированием компании Spinnaker как эксперта в отрасли по ускорению производственных процедур, улучшению процесса продаж и увеличению прибыльности товаров.

Наш целевой рынок – это исполнительные директора, директора по продажам и директора по производству пятидесяти крупнейших производителей лодок и их поставщиков. Ниша нашей компании – обеспечение практических, ориентированных на действие рекомендаций, которые гарантируют клиенту улучшения в прибыльности, превышающее гонорар Spinnaker.

Мы планируем использование следующих маркетинговых инструментов.

- Веб-сайт, продвигающий Spinnaker и предоставляющий ресурсы для наших клиентов.
- Бесплатное ежемесячное электронное новостное письмо (электронный журнал) на темы, интересные для существующих и потенциальных клиентов.
- Презентации на выставках, проводимые нашими консультантами.

- Почтовая рассылка для заботы о наших новых контактах, полученных на выставках.
- Публикация статей четыре раза в год в отраслевых торговых журналах.
- Спонсорство одной регаты ежегодно, за что мы получим бесплатную рекламу.
- Раз в полгода – семинары по стратегиям увеличения прибыльности для производителей лодок.
- Раскрутка семинаров на нашем сайте, в рассылке и в платных рекламных публикациях в отраслевой прессе.

Команда Spinnaker будет восприниматься склонной к творчеству, сотрудничеству, ориентированной на результат, а также командой, с которой легко работать. Маркетинговый бюджет будет составлять 20% от всех гонораров.

➤ **Пример маркетингового плана № 2: FairPay Consultants**

Целью маркетинговой программы FairPay Consulting является упрочение позиций FairPay как компании № 1 в разработке и внедрении справедливых программ вознаграждения менеджмента для клиентов в секторе финансовых услуг и высоких технологий. Мы обеспечим это путем позиционирования FairPay как лидера рынка разработки компенсационных программ, которые основаны на рыночной ситуации, справедливы и специально созданы под нужды конкретного клиента.

Целевой аудиторией FairPay являются директора по персоналу, специалисты по компенсации и члены советов директоров компаний в секторах финансовых услуг и высоких технологий. Ниша фирмы – это использование анализа данных и экспертных решений консультантов для создания справедливой программы вознаграждения менеджмента, которая позволит клиенту сэкономить до 15% суммарной компенсации.

Мы планируем использовать множество маркетинговых инструментов для достижения наших целей.

- Реклама в Желтых Страницах в крупных городах.
- Ежегодное 80-страничное руководство по вознаграждению менеджмента.
- Платная подписка на обзор последних трендов в области вознаграждения менеджмента, публикуемый трижды в год.
- Бесплатный ежеквартальный электронный журнал о последних государственных положениях о вознаграждении менеджмента.

- Выступления на ежегодных отраслевых конференциях по управлению персоналом, финансовым услугам и высоким технологиям.
- Рассылка по электронной почте после каждого выступления с информацией о том, что тезисы докладов и слайды с выступлений доступны на нашем веб-сайте.
- Публикация статей в журналах HR и CEO раз в год.
- Использование веб-сайта компании как хранилища информации о вознаграждениях менеджмента.
- Разработка непрерывной программы поисковой оптимизации для сайта, которая будет привлекать целевых посетителей.
- Два благотворительных проекта ежегодно.

FairPay будет известна своей аналитикой, основанной на фактах и сильными бизнес-решениями по подготовке рекомендаций для клиента. Маркетинговый бюджет будет составлять 15% от гонораров.

➤ **Пример маркетингового плана № 3: TechNot Consulting**

Цель маркетингового плана TechNot Consulting – сделать компанию лидером в области консалтинга по управлению возвратом на существующие инвестиции в технологии. Мы добьемся этого позиционированием TechNot как компании, разбирающейся в технологиях, но не зависящей от них, нацеленной на помощь клиентам в получении максимального возврата на инвестиции в информационные технологии.

Целевая аудитория TechNot – менеджеры компаний в сфере здравоохранения и страхования, которые отвечают за бюджет на информационные системы и их функционирование. Ниша компании TechNot – гарантированные эксплуатационные и технологические улучшения, такие как снижение затрат на обслуживание компьютерной техники и повышение уровня обучения персонала без дополнительных затрат на аппаратное и программное обеспечение.

Мы планируем использовать следующие маркетинговые инструменты.

Распространение среди целевой аудитории результатов опросов об удовлетворенности функционированием и эффективностью информационных технологий.

Проведение прямой рассылки генеральным директорам двадцати крупнейших компаний в области здравоохранения после нашего выступления на отраслевой конференции.

Разработка диагностического инструментария для веб-сайта, который позволит потенциальным клиентам определить эффективность своих существующих информационных технологий.

Проведение серии телесеминаров на тему: «Прежде чем Вы потратите больше на Ваши системы».

Публикация статей в трех журналах о здоровье и страховании каждый год.

Ежемесячная рассылка (электронный журнал) на тему: «Как получить максимум от Ваших инвестиций в информационные технологии».

Наши консультанты будут известны своими способностями обучать клиентов тому, как получить быстрые и выдающиеся результаты, помогать клиентам в процессе и вовремя отходить в сторону. Добровольцы из нашей компании внесут свой вклад в сообщество участием в программе обучения технологиям в местных больницах. Маркетинговый бюджет будет составлять 12% от суммы гонораров.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: РАСПРЕДЕЛИТЕ ВАШИ МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕСУРСЫ
--

<p>Предыдущие примеры иллюстрируют основы создания индивидуального маркетингового плана. Теперь добавьте в маркетинговый план еще один уровень: как Вы будете распределять свои маркетинговые ресурсы (время, энергию и усилия) на следующие три группы клиентов.</p>

<p><i>1. Существующие клиенты.</i> Это самая немногочисленная из трех групп, но, как уже было сказано выше, существующие клиенты должны приносить наибольший процент Вашей прибыли. Планируйте 60% своих маркетинговых усилий на этих клиентов.</p>

<p><i>2. Потенциальные клиенты.</i> Ваша цель – превратить их в клиентов, если они соответствуют Вашему профилю клиента, и у них есть проблемы, которые Вы решаете. Направьте 30% своих маркетинговых усилий на работу с этой группой.</p>
--

<p><i>3. Широкий рынок.</i> Эта группа включает всех в деловом мире, кто не вошел в первые две. Инвестируйте 10% своих маркетинговых ресурсов в широкий рынок. Направление ресурсов в эту группу менее эффективно, но потенциально здесь можно получить важные контакты и потенциальных клиентов.</p>

Маркетинговые планы этих трех фирм – коротки и по существу. Они обозначают цели каждого бизнеса, способы их достижения, определяют целевые рынки и тактики, которые будут использоваться. Планы отличаются фокусировкой на своих компетенциях, один из планов содержит гарантию. Планы высвечивают четкие ниши и описывают

корпоративную культуру, так что клиенты будут знать, чего ожидать от начала и до конца проекта. И, что самое важное: эти короткие планы показывают, как компании будут создавать впечатление клиентов о себе разными способами, и какой рынок будет доставлять им потенциальных клиентов

- **ВСЕ ОТНОСИТЕЛЬНО**

Соотношение 60/30/10 – это скорее схема, чем догма. Тут работает правило партизан «один размер не подходит никому». Каждая консалтинговая практика уникальна и должна подстроить маркетинговые подходы под свои нужды. А способы распределения ресурсов и сочетания тактик иногда будут меняться. Прежние маркетинговые планы нужны, чтобы вызывать в Вас новые творческие идеи и двигать их, пока Вы не придете в точку назначения.

Глава 5.

Дорожная карта Партизанского Маркетинга

Когда Вы пытаетесь быть всем для всех, Вы остаетесь ни с чем.

Эл Рис¹

Каждый год в октябре соревнования «*Ironman*» («Железный человек») в Конне (Гавайи) собирают более 1500 участников. Соревнования по триеборью включают океанский заплыв на 2,4 мили, велосипедную трассу в 112 миль и убийственный забег на 26,2 мили. Марк Аллен, дважды признававшийся журналом «*Outside*» самым физически развитым мужчиной в мире (*World's Fittest Man*), победил в этих соревнованиях шесть (!) раз, а последний раз в возрасте 37 лет.

Аллен относит свой экстраординарный успех на счет строгого пошагового плана тренировок, которому он следовал. Для разработки этого плана он инвентаризировал свои таланты и составил схему курса по совершенствованию своих сильных навыков до пиковых показателей. Он также определил свои слабые стороны и превратил их в сильные. Он объединил свои тренировочные действия в согласованную программу и начал заниматься триеборьем, оттачивая свое мастерство

Консультанты должны подходить маркетингу так же, как Марк Аллен подходит к тренировкам. Чтобы привлечь новых клиентов, консультант должен постоянно (а не раз от разу) продвигать на рынок свои услуги. Чтобы успешно продвигать себя, консультанта должны планировать, согласовывать и действовать.

Ядром маркетинговой кампании консультанта является односторонний маркетинговый план, описанный в главе 4. Ваш односторонний маркетинговый план – это видение Ваших целевых клиентов, Вашей ценности для рынка и Ваших маркетинговых стратегий. Теперь пора проложить маршрут, по которому Вы будете двигаться, чтобы превратить Ваше видение в реальность. Дорожная карта берет за основу Ваш маркетинговый план и добавляет к нему два измерения, чтобы сделать его реальным: последовательность и расчет времени.

▪ ТАМ, ГДЕ КОЛЕСА ВСТРЕЧАЮТСЯ С ДОРОГОЙ

Вы когда-нибудь были твердо убеждены, что знаете, куда идете, пока вдруг запоздало не обнаруживали, что потеряли ориентир? Если Вы заблудились, лишь одного взгляда на карту (если она у Вас есть) достаточно, чтобы вернуться на правильный путь. Ваша дорожная карта показывает Вам, как удержать Вашу консалтинговую практику на пути к прибыльности.

Без дорожной карты маркетинг Ваших консалтинговых услуг может быть ошибочным, непредсказуемым и трудно выполнимым. Когда клиент или проект норовят захлестнуть Вас, маркетинг падает на дно списка Ваших дел. Это вопрос приоритетов.

Подготовка Вашей дорожной карты – это стратегическое, тактическое и творческое начинание. Оно стартует с идеи, как представить Вашу практику рынку и привлечь клиентов, и устанавливает распорядок для каждой маркетинговой активности.

Создание Вашей дорожной карты не может происходить наугад, здесь требуется точность. Вы должны зафиксировать определенные маркетинговые действия и время, когда Вы будете их осуществлять. Чем более плотным будет Ваш план, тем более сильной будет маркетинговая кампания. Вы должны запланировать каждый пункт прежде чем приступить к его выполнению. Вы также должны согласовать его с другими пунктами, на которые он может влиять. Подготовка дорожной карты включает следующие четыре шага.

1. Определите ресурсы, которые Вам нужны для разработки и внедрения каждого маркетингового действия. Если в Вашей дорожной карте прописан выпуск электронного журнала раз в два месяца и три выступления на отраслевых конференциях, рассчитывайте время, усилия и стоимость таких мероприятий.

2. Прикиньте, какова будет прибыль Вашей практики от применения различных маркетинговых тактик. Какова ценность для Вашей компании от участия в выставке и выставления стенда? Оцените количество обращений потенциальных клиентов, пусть это будет лишь очень приблизительной оценкой эффективности Вашего плана.

3. Определите сообщение, которое Вы хотите передать рынку при помощи Ваших маркетинговых тактик. Думайте в обратном направлении от процесса продаж. Чего могли хотеть клиенты, если они нашли Вас? Где они будут искать и где они надеются найти? Составьте Ваше сообщение вокруг того, что нужно клиентам, а не вокруг того, что есть у Вас.

4. Разработайте механизм измерения эффективности каждого из шагов дорожной карты. Консультанты, которые не могут измерить эффективность, часть впустую тратят усилия и деньги.

И хотя Ваша дорожная карта и ставит временные рамки, это больше, чем просто расписание. Это также важное творческое упражнение, которое расширяет Ваши мыслительные стратегии и заставляет Вас исследовать свою маркетинговую стратегию со всех сторон. Изучите все возможности, проведите мозговой штурм и отпустите свое воображение. Не сдерживайте себя. Будьте авантюристичны и нереалистичны.

Затем спуститесь на землю, принеся с собой некоторые идеи, которые пришли Вам во время этого колдовства, и найдите способ отразить их в Ваших маркетинговых материалах. Большая часть маркетинговых материалов консультантов невыносимо скучна. Так что потрудитесь сломать заплесневелые стереотипы и захватить внимание тех, с кем Вам будет интересно работать.

▪ ВЫИГРЫШНАЯ ДОРЖНАЯ КАРТА

Лакмусовой бумажкой для Вашей дорожной карты будет тот факт, сможете ли Вы реализовать ее с минимальными затратами, обеспечивая получение больших прибылей Вашей фирме. Хотя волшебной формулы дорожной карты и не существует, успешные профессионалы выделяют семь характеристик хорошей дорожной карты.

1. *Дорожная карта помогает Вам продавать.* Ее первичная цель – помочь Вам получить прибыльные и перспективные для карьеры проекты. Вы, конечно, можете усилить свою видимость для рынка, и, как следствие, свой бренд, но цель Вашей дорожной карты – не создание очередного великого консалтингового бренда, а генерация потенциальных клиентов.

2. *Дорожная карта поддерживает Вашу включенность.* Если Вы не продвигаете Ваши услуги постоянно и согласованно, потенциальные клиенты могут исчезнуть, вынуждая Вас выживать, когда их поток начнет пересыхать. Когда Ваша дорожная карта – органичная часть Вашей практики, Вы всегда будете знать текущее состояние и расписание Ваших маркетинговых ходов. Дорожная карта вынуждает Вас активно заниматься маркетингом и делает нужды Вашего маркетинга более заметными.

3. *Дорожная карта использует силу фокусировки.* Хорошие дорожные карты нацеливаются прямо на нужных клиентов. Ваше сообщение может быть показано потенциальным клиентам несколько раз, прежде чем они хотя бы узнают о Вашем существовании, не говоря уж о звонке в Вашу фирму. Партизаны используют привлекательные сообщения

и делают это с достаточной частотой, чтобы захватить внимание потенциальных клиентов и попасть на экраны их радаров. Если Ваше сообщение им «в тему», Вы прорветесь.

4. *Дорожная карта создает доверие.* Ваша дорожная карта – это не запуск ракеты на Луну, который случается раз в полгода. Используйте арсенал маркетингового оружия на постоянной основе, чтобы помочь клиентам выстроить доверие к Вашему бизнесу. Клиенты, которые часто видят Вас в позитивном свете, скорее поверят, что Ваша компания законна и может им помочь. Правильное знакомство ведет не к отторжению, а к перспективе получения проектов.

5. *Дорожная карта синхронизирует Ваши усилия.* Покажите рынку всю мощь Вашего маркетингового сообщения, используя множество тактик, работающих согласованно. Партизаны нацеливают все орудия на свои цели, и каждое орудие усиливает центральное сообщение. Взаимное продвижение приносит наибольшее возможное впечатление о Вашей фирме Вашему целевому рынку.

6. *Дорожная карта строит Ваш бренд.* Ваша первичная задача – использовать маркетинговые действия для генерации потенциальных проектов, но построение Вашей репутации на рынке также приведет к Вам клиентов. Стройте свою репутацию кирпичик за кирпичиком – своей отменной работой и эффективным маркетингом. Ваш образ для рынка, привлекательное сообщение и арсенал маркетингового оружия поднимет узнаваемость Вашего бренда на несколько уровней.

7. *Дорожная карта проясняет Ваш визуальный образ.* Создайте сильный и подходящий Вашей практике визуальный образ и добавьте его на все грани своей практики. Он должен выражать Ваш стиль и заявлять, что Вы любите инновации, хорошо организованы и профессиональны. Разработайте один идентификатор – уникальный и четкий, но подходящий для клиентов, которых Вы хотите привлечь. Поместите этот образ на все, что относится к Вашей практике, и он будет хорошо запоминаться и напоминать о Вас. С минимальными вложениями даже небольшая фирма может создать сильный профессиональный образ.

▪ СМЕРТЬ ЛОГОТИПА?

В 1976 году биолог из Оксфордского университета предложил термин «мем» для обозначения базового элемента культурного взаимодействия между одним разумом и другим, который передает идею целиком. Например, череп и скрещенные кости на этикетке бутылки – это мем, передающий идею: «опасно для жизни, обращаться с осторожностью».

Другими хорошо известными мемами являются поднятый вверх большой палец, белый флаг, обозначающий сдачу, Красный крест и облако от ядерного взрыва в форме гриба. Мемы со своей способностью мгновенно передавать мысль могут произвести революцию в маркетинге.

Мемы более эффективны, чем логотипы, потому что они – больше чем просто обозначение некоторой сущности. Один из наиболее узнаваемых логотипов в мире – значок фирмы Nike – обозначает компанию для потребителей. Другие известные логотипы – Coca-Cola и Microsoft – делают то же самое. Но логотипы не говорят потребителям, что же на самом деле делают эти компании.

Напротив, хорошо продуманный мем может прорваться сквозь маркетинговый хлам и сразу дать понять клиентам, что делает Ваша компания. Создание мема намного проще, чем могло показаться. Ключ в том, чтобы сгустить суть того, что Вы делаете для клиентов.

Рассмотрите конкретные выгоды, которые Вы даете клиентам, особенно уникальные выгоды. Затем подумайте, как Вы можете отобразить их визуально или с помощью нескольких слов.

Один консультант, который работает как коуч для топ-менеджмента, использует мем, изображающий человека в бейсбольном шлеме с радио-микрофоном, который используют футбольные тренеры. Один взгляд на этот мем – и Вы знаете, что перед Вами – коуч.

Напишите список характеристик и потребностей Ваших клиентов, таких как «рост бизнеса», «снижение затрат», «улучшение производительности». Создайте большой набор визуальных образов и определите, какой из них или комбинация каких наилучшим образом отражает Вашу идею.

Концепция мемов нова для маркетинга, и многие сбрасывают ее со счетов, как когда-то поступали с интернет-маркетингом, когда он только появился. Партизанские маркетеры уже понимают силу мемов, и Вы будете обнаруживать, что их используют все больше и больше.

▪ НАЙТИ ВЪЕЗДЫ НА МАГИСТРАЛЬ

Первое правило выбора правильных маркетинговых тактик – это то, что всегда есть больше чем один выбор. Правильное сообщение и последовательность запуска маркетингового оружия будет отличаться от фирмы к фирме. Вашими ограничениями будет Ваша креативность и, конечно, Ваш бюджет.

Вот всего один совет. Как только Вы решили, как строить свою дорожную карту маркетинга, игнорируйте то, что делают другие консалтинговые фирмы. Начните со свежести. Иначе Вы обнаружите себя зажатыми в рамки маркетинговых стратегий «мы должны быть консервативны», что является нормой для большинства консалтинговых фирм.

Крупные фирмы, у которых больше чем одно направление консалтинга, будут нуждаться в различных дорожных картах для разных практик. Конкретные тактики и расписание могут быть разными для консалтинга в области здравоохранения и в области технологий.

Содержание Вашей дорожной карты зависит от клиентов и отрасли, а также от Вашего бюджета, компетентности, талантов и уровня Вашей компании. Если Вы только начинаете карьеру, у Вас может не быть большого количества клиентов. Так что сосредоточьтесь на внешней активности: написании статей и выступлениях. Если, наоборот, у Вас много существующих клиентов, делайте больше маркетинговых инвестиций в них, чем в привлечение новых клиентов.

Некоторые маркетинговые тактики могут подходить как раз под Вас. Если Вы хороший писатель, используйте это преимущество. С другой стороны, если выступление перед аудиторией заставляет Ваш язык завязываться узлом, пока уберете этот пункт из своей дорожной карты. Наймите тренера, чтобы улучшить этот навык. И когда Вы будете более комфортно чувствовать себя перед аудиторией, Вы можете обратно добавить выступления в свою дорожную карту.

Поступайте, как Марк Аллен, отмечая свои слабые стороны и превращайте их в сильные. Найдите возможности профессионального обучения или сотрудничайте с другими экспертами, которые помогут Вам в случае необходимости.

Отдавайте на аутсорсинг такие направления как разработка и написание рассылок и содержимого веб-сайтов. Покупайте услуги или сотрудничайте с другими консультантами. Например, если Вы эксперт по работе с персоналом, а консультант в другой фирме – большой специалист в киноиндустрии, объедините усилия в написании статьи на тему мотивации творческих людей в стрессовых ситуациях.

Оцените свои маркетинговые опции и используйте таблицу 5.1, чтобы выбрать правильное маркетинговое оружие для Вашей практики. Таблица содержит данные об относительном уровне усилий, воздействии на рынок и стоимость большинства наиболее используемых видов маркетингового оружия.

Таблица 5.1 – Оценка видов Вашего маркетингового оружия

Маркетинговое оружие	Уровень усилий	Воздействие	Стоимость
Печатные брошюры	Средний	Низкое	Средняя-высокая
Описание кейсов	Низкий	Среднее	Низкая
Опросы	Средний-высокий	Высокое	Средняя-высокая
Специальные отчеты	Средний	Высокое	Средняя
Веб-сайты	Средний	Высокое	Средняя
Электронный журнал	Средний	Высокое	Низкая
Выступления	Средний	Высокое	Низкая
Спонсорские события/Выставки	Средний-высокий	Среднее-высокое	Средняя-высокая
Справочники, желтые страницы	Низкий	Среднее	Низкая
Статьи	Низкий-средний	Высокое	Низкая
Почтовая рассылка	Средний	Низкое-среднее	Средняя-высокая
Книги	Высокий	Высокое	Высокая
Благотворительная работа	Низкий-средний	Высокое	Низкая
Пиар	Средний	Высокое	Низкая-средняя
Построение отношений	Высокий	Высокое	Низкая

▪ ДОРОЖНАЯ КАРТА В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ

Следующие два примера показывают, как построить маркетинговую дорожную карту. Оба кейса описывают те же фиктивные компании, которые описывались в главе 4. Кейсы показывают выигрышные и отличительные подходы к рынку этих компаний.

▪ SPINNAKER CONSULTING

Spinnaker Consulting предоставляет услуги лидирующим мировым производителям лодок и их поставщикам, помогая ускорить из производственные операции, улучшить продажи и поднять прибыль.

Маркетинговый алгоритм Spinnaker Consulting позволяет получить действенный контакт с рынком по низкой цене. Он нацелен на существующих и потенциальных клиентов на протяжении года. Основываясь на маркетинговом плане, Spinnaker определяет дорожную карту, показанную в таблице 5.2

План компании Spinnaker агрессивен, но экономичен. Наибольшие вложения требуются в Семинар улучшения прибыльности и спонсорство регаты.

Таблица 5.2 – Маркетинговая дорожная карта компании Spinnaker consulting

Месяц	Маркетинговые действия
Январь	Провести Семинар улучшения прибыльности Выпустить ежемесячный электронный журнал
Февраль	Опубликовать статью в торговом журнале Выпустить ежемесячный электронный журнал
Март	Участвовать и выступить на отраслевой выставке Разослать почтовую рассылку по контактам, полученным на выставке Выпустить ежемесячный электронный журнал
Апрель	Опубликовать статью в торговом журнале Выпустить ежемесячный электронный журнал
Май	Рекламирывать Семинар улучшения прибыльности Продвигать семинар на веб-сайте Выпустить пресс-релиз Разослать приглашения на Семинар улучшения прибыльности Выпустить ежемесячный электронный журнал
Июнь	Провести Семинар улучшения прибыльности Опубликовать статью в торговом журнале Последующие действия по результатам семинара Выпустить ежемесячный электронный журнал
Июль	Продвигать информацию о спонсорстве ежегодной регаты Пригласить клиентов на «день открытых дверей» (день установления связей) Выпустить ежемесячный электронный журнал
Август	Посетить регату и продвигать компанию на ней Выпустить ежемесячный электронный журнал
Сентябрь	Выпустить ежемесячный электронный журнал
Октябрь	Опубликовать статью в торговом журнале Выпустить ежемесячный электронный журнал
Ноябрь	Разослать приглашения на Семинар улучшения прибыльности
Декабрь	Рекламирывать Семинар улучшения прибыльности Выпустить ежемесячный электронный журнал

▪ FAIRPAY CONSULTANTS

FairPay Consultants использует большинство тех же техник, что и Spinnaker Consulting, но добавляет платную подписку и благотворительную работу в свое маркетинговое сочетание (Таблица 5.3). Электронный журнал FairPay не выходит так же часто, но он так же важен в построении близкого контакта с существующими и потенциальными клиентами.

Дорожная карта – это скорее краткое содержание, и не содержит всех промежуточных задач, которые Вам необходимо выполнить. Вам надо сделать последовательность более мелких задач. Если Вы хотите устроить вечер выступлений в определенном месяце, Вам надо заранее его организовать. Планируйте содержание Вашего электронного журнала вокруг грядущих событий и отчетов о прошедших событиях. Используйте Вашу дорожную карту, чтобы распределять ресурсы и людей по маркетинговым действиям.

Таблица 5.3 – Маркетинговая дорожная карта компании FairPay Consultants

Месяц	Маркетинговые действия
Январь	Публикация ежегодного руководства по вознаграждению менеджмента Выпустить пресс-релиз о публикации руководства Обновить объявления в Желтых страницах и других справочниках
Февраль	Разослать письма с приглашениями на приближающуюся HR-конференцию Выпустить квартальный электронный журнал Продвижение приближающейся HR-конференции на сайте и в электронном журнале Выпустить пресс-релиз с подробной информацией о конференции
Март	Выпустить Обзор трендов зарплаты (платная подписка) Опубликовать отраслевую статью
Апрель	Выступить на HR-конференции Последующие действия по запросам посетителей конференции
Май	Провести благотворительный проект 1 Опубликовать квартальный электронный журнал Разослать почтой приглашения на приближающуюся конференцию в области высоких технологий Продвижение приближающейся конференции в области высоких технологий на веб-сайте и в электронном журнале Выпустить пресс-релиз с подробной информацией о конференции
Июнь	Выпустить Обзор трендов зарплаты (платная подписка)

Июль	Выступить на конференции в области высоких технологий Последующие действия по запросам посетителей конференции
Август	Провести благотворительный проект 2 Опубликовать квартальный электронный журнал Разослать почтой приглашения на приближающуюся конференцию в области финансовых услуг Продвижение приближающейся конференции в области финансовых услуг на веб-сайте и в электронном журнале Выпустить пресс-релиз с подробной информацией о конференции
Сентябрь	Выпустить Обзор трендов зарплаты (платная подписка)
Октябрь	Выступить на конференции в области финансовых услуг Последующие действия по запросам посетителей конференции
Ноябрь	Продвижение приближающегося выпуска ежегодного руководства по вознаграждению менеджмента Опубликовать квартальный электронный журнал
Декабрь	Разослать почтой рекламу ежегодного руководства по вознаграждению менеджмента Опубликовать отраслевую статью

Еще одной деталью маркетинга, о которой отдельно не говорилось в дорожной карте, является отборное оружие партизан – телефон. Как и другие маркетинговые тактики, телефон – органичная часть Вашей маркетинговой программы.

- **ВЫ ЗВОНИТЕ**

Все знают, что телефон заметно фигурирует во многих аспектах маркетинга. Но эффективное использование этого инструмента стоит отдельного внимания.

Делать холодные звонки – неговоренные заранее звонки неизвестным людям в попытке позвать клиентов в бизнес – некомфортное занятие для большинства из нас. Консультанты не любят делать холодные звонки, потому что человек на другой стороне не хочет слушать их, и отклик невелик.

Однако некоторые профессионалы постоянно обращаются к этой технике. Один налоговый бухгалтер говорит о хорошем отклике на холодные звонки во время подачи налоговых деклараций. Вы можете обнаружить, что холодные звонки эффективны в ряде случаев. Если Вы послали по почте письмо о приближающемся семинаре клиентам, которых Вы не знаете, за этим может последовать Ваш звонок, чтобы выяснить,

планирует ли получатель посетить семинар. В большинстве случаев, однако, холодные звонки – потеря времени.

Напротив, «теплые» звонки, основанные на рекомендациях или по следам контактов, завязанных на конференциях, выступлениях и других событиях – это простой, эффективный и дешевый способ освежить в умах потенциальных клиентов название своего бизнеса. Вы также должны регулярно обзванивать по своим профессиональным знакомствам и по базе клиентов фирмы по следам статей, которые Вы им посылали, для обсуждения недавних отчетов или для приглашения их на Ваши мероприятия.

Чтобы не досаждал своим клиентам, делайте звонки нечасто, но по последовательному плану поддержания контактов. Прорепетируйте звонки заранее, говорите коротко и по существу. Ведите журнал звонков, отмечая в нем темы, которые обсуждались. Не пытайтесь продать по телефону, используйте звонки, чтобы оставаться на радаре Ваших существующих и потенциальных клиентов и коллег.

▪ ПЕРЕСМОТР ДОРОЖНОЙ КАРТЫ

Будьте готовы пересмотреть Вашу дорожную карту, если это будет необходимо. Если Вы планировали три семинара в год, но два первых провалились, отмените третий или внесите изменения, чтобы развернуть на 180 градусов ситуацию с семинарами. Напротив, если что-то работает, делайте это еще и еще. Например, если Ваш веб-сайт привлекает значительное количество подписчиков на электронный журнал и потенциальных клиентов, продолжайте программу в том же духе.

Когда тактики срабатывают, они создают инерцию. Ваши целевые клиенты начинают Вас узнавать. Если Вы не сможете продвигаться на рынок непрерывно, Вы рискуете не только потерять это движение и Вашу видимость для рынка. Вы также рискуете потерять все те вложения, которые сделали в маркетинг – время, деньги, энергию – и Вам придется сделать эти вложения снова. Так что придерживайтесь программы.

Постоянно измеряйте эффективность Ваших маркетинговых усилий. Если Вы проводите мастерскую-тренинг, замерьте, сколько потенциальных клиентов впоследствии выйдут с Вами на контакт, и оцените качество этих контактов. Когда Вы делаете почтовую рассылку, определите, сколько откликов Вы получаете. Также измеряйте количество подписчиков на Ваш электронный журнал, число заходов на Ваш веб-сайт и телефонных обращений.

Измерения должны фокусироваться на том, приводят ли Ваши усилия к появлению новых заинтересованных потенциальных клиентов, а не на том, приводят ли они к продажам. Цель – измерить количество потенциальных клиентов. Они не собираются нанимать Вас лишь потому, что читают Ваши статьи, но это может сподвигнуть их на контакт с Вами. С этими контактами Вы можете двигаться вперед и попытаться дойти до проекта.

Часто Вам не нужны будут измерительные инструменты, чтобы понять, оправданы ли Ваши усилия. Если консультанты Вашей компании постоянно на пляже и без проектов – значит, надо что-то пересмотреть. Если же они заняты прибыльными проектами – Вы на правильном пути.

Каждые два месяца пересматривайте конкретные маркетинговые элементы: статьи, которые Вы публикуете, выступления, Ваши семинары. Материал быстро устаревает и становится неинтересным. Сохраняйте Ваш маркетинг «новым», потому что потенциальные клиенты будут невысокого мнения о Вас, если будут видеть, что Вы используете все те же устаревшие данные.

Если Вы постоянно обновляете маркетинговые материалы, это заметят потенциальные клиенты. Сначала они будут заходить на Ваш сайт или читать рассылку только из-за информации, но, со временем они могут захотеть, чтобы Вы помогли им с их бизнесом.

Каждые шесть месяцев просматривайте ВСЮ вашу дорожную карту. Основательно изучите ее и откажитесь или замените те элементы, которые не работают. Проверьте, действительно ли Вы выполняете указанные в ней пункты, та как иногда что-то ускользает от нашего внимания.

- **НАНЕСИТЕ СВОЙ МАРКЕТИНГ НА КАРТУ**

Иногда самое простое – самое лучшее. Маркетинговая дорожная карта – простая, но действенная идея, которая приводит Ваши маркетинговые действия куда нудно – к сердцу Вашей практики. Вам нужен надежный проводник, чтобы перевести видение Вашей практики в реальность.

Вы больше не будете смотреть на маркетинг как нечто побочное, чем можно заняться между проектами. Ваша маркетинговая программа будет предсказуемой, согласованной и постоянной, что заставит Ваш телефон звонить и в хорошие и в плохие времена.

Часть 2.

Партизанский маркетинг в действии

Глава 6.

По ту сторону веб-сайтов: создайте клиентоориентированное представительство в Интернете

Трудясь в своей лаборатории в Женеве (Швейцария), Тим Бернерс-Ли под рождество 1990 года создал Всемирную паутину (World-Wide Web, WWW). В то время некоторые оценили его изобретательность, но большинство не видело практического применения его детищу. Бернерс-Ли использовал созданную им технологию для ускорения доступа к телефонному справочнику лаборатории, но и тут некоторые его коллеги сопротивлялись, утверждая, что неплохо обходились и прежним вариантом.

Для многих консультантов Паутина – все еще неиспользуемый ресурс, в то время как она должна быть центральной частью их стратегии для выделения их практики среди конкурентов. Большинство консультантов понимают, что им нужен веб-сайт. Но плохой дизайн их сайтов приносит скорее вред, чем пользу.

▪ ЧТО ЖЕ ТУТ НЕ ТАК?

Когда покупатели заходят в новый магазин, они замечают разные мелочи, на которые не обратили бы внимания там, где отовариваются ежедневно. Они быстро оценивают планировку магазина, качество размещения товара, внимательность персонала и принимают решения, покупать здесь еще или забыть об этом месте.

Посетители веб-сайтов, особенно новички на Вашем сайте, делают точно также. Они с легкостью судят об убедительности, ценности и профессионализме Вашего сайта еще о того, как загрузится стартовая страница. Если сайт оказывается медленным, выглядит непрофессионально или устарел, они, скорее всего, покинут его, оставляя Вас с утраченными возможностями.

В нашу эру самообслуживания покупатели с легкостью планируют отдых, покупают подарки и формируют мнение о консультантах, основываясь лишь на контакте с сайтом или по электронной почте. Так что они ожидают, что сайты будут профессиональны, просты в понимании и навигации. И пока стандарты качества веб-сайтов повышаются каждый месяц, многие консультанты не могут их придерживаться. Они просто переводят свои брошюры в сайты и надеются, что эти сайты начнут приносить новых потенциальных клиентов.

ПОЧЕМУ ВАМ НУЖЕН КЛАССНЫЙ ВЕБ-САЙТ

Когда потенциальный клиент может обратиться к архивам Смитсоновского института, Библиотеке конгресса США или собранию работ Леонардо да Винчи, используя лишь браузер и мышь, вряд ли они будут удовлетворены, если сайт их консультанта не содержит ничего, кроме маркетинговой болтовни. Потенциальные клиенты ожидают, что сайты консультантов будут выглядеть профессионально, наполнены познавательным содержанием, которое помогает им определить, сможет ли Ваша компания им помочь.

Модель процесса покупки консалтинговых услуг быстро и необратимо меняется. Исследования Ассоциации маркетинга услуг в области информационных технологий (ITSMA) показали, что 77% лиц, принимающих решения сами находят поставщиков услуг (включая консультантов) через интернет, даже если получили рекомендации от своих знакомых¹.

Клиенты используют информацию в Сети для предварительной оценки талантов консультантов и того, насколько хорошо они подходят для работы в организации клиента. Около 75% покупателей находят консультантов своими силами, а не на основе контактов, инициированных консультантами.

Без классного веб-сайта, Вас не будут принимать за серьезного игрока, и наиболее желанные клиенты не пригласят Вас поучаствовать в игре. По мере того, как происходят новые технологические прорывы, создание видного интернет-представительства становится все более и более важной задачей для консультантов.

И это еще не все. По мере того, как интернет-технологии все глубже проникают в организации, консультанты будут использовать его для большинства повседневных операций: доставки предложений, обработке счетов и платежей, созданию специализированных микро-сайтов под проекты и многого другого.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: СЕМЬ СМЕРТНЫХ ГРЕХОВ В ДИЗАЙНЕ ВЕБ-САЙТА

Большинство сайтов консультантов страдают один или несколькими из следующих смертельных недугов.

1. *Шаблоны и художники.* Часто веб-сайты разрабатываются местными программистами, которые используют дешевых шаблонов или художниками, которые создают красивые, но очень медленные сайты. И те, и другие заставляют посетителей сайта идти к конкурентам. В поисках помощи в создании сайта помните о балансе эффективного, быстрого сайта и дизайна, выражающего Ваш профессиональный образ.
2. *Бесцельные изображения.* Некоторые веб-сайты на домашней и других страницах содержат заезженные изображения неизвестных людей. Вы можете увидеть группу людей, собравшихся вокруг стола, которые смотрят в компьютерный экран. Такая бессмысленная сцена не передает никакого сообщения. Каждое изображение должно иметь цель.
3. *Синдром «мы/наш».* Многие сайты заполнены кнопками, закладками и пунктами меню, содержащими наименования «Наши услуги», «О нас», «Наши клиенты», «Наша квалификация». Клиенты хотят больше узнать о своих задачах, а не о Ваших победах. Винсент Флендерс, автор книги «Неудачные веб-страницы», говорит, что самая большая ошибка консультантов – «говорить о том, какие они прекрасные, умные и гениальные»^а. Фатальной ошибкой тысяч таких сайтов является то, что они консультант-ориентированные, а не клиент-ориентированные.
4. *Заставки.* Веб-сайты, которые используют последние кричащие технологии: бурную графику, видео-вступления и подобные вставки, могут поначалу казаться забавными, но они быстро приедаются. Эти раздражающие, наполненные графикой страницы медленно загружаются, тратя время посетителей, и готовят их к тому, что они потеряют еще больше времени на прочих страницах. Если Вы действительно хотите привлечь потенциальных клиентов, уберите эту надменную крутизну.
5. *Ошибки.* Какой бы незначительной ошибка ни была, она создаст негативное впечатление о Вашей практике. Один посетитель так прокомментировал сайт консультанта: «Я думал, что фирма с хорошей репутацией, но заметил две ошибки на главной странице. Насколько это профессионально?» Даже мелкие опечатки могут означать упущенные возможности.
6. *Запутанная навигация.* Если посетитель не может с легкостью перемещаться по страницам сайта или не всегда понимает, где он находится, он быстро покинет Ваш сайт. Стив Краг, автор книги о функциональности веб-сайтов «Не заставляй меня думать», говорит, что Вы «не должны вынуждать пользователя без необходимости раздумывать, когда он использует Ваш сайт»^б. Вы ведь хотите, чтобы Ваши посетители читали материалы сайта, а не искали способы перемещения по нему, не так ли?

7. *Плохой стиль письма.* С наступлением эры Всемирной паутины, любой может опубликовать свои материалы в Интернете. Но не каждый является великим писателем. Одна консалтинговая компания опубликовала, что ее миссия «соединять Вас с информацией и ресурсами для достижения Вашего максимального потенциала». Это настолько расплывчато, что не стоит упоминания. Создание прозы для сайта – это совсем не то же самое, что написание напоминаний для Ваших сотрудников. Публикации на веб-сайте должны быть живыми, легкочитаемыми, и мотивировать посетителей прочесть остальные страницы Вашего сайта.

а) Винсент Флендерс цитируется по интервью «This Month's Featured MasterMind: Vincent Flanders on Web Pages That Suck» (Management Consulting News, выпуск за 3 Сентября 2002 года). Доступно для скачивания по адресу http://www.managementconsultingnews.com/newsletter_sept_02_final.htm

Флендерс напоминает консультантам, что «люди пришли на Ваш сайт с одной целью: решить свою проблему. Им все равно, какой Вы замечательный, и скорее всего, и наплевать на все, кроме ответа на вопрос “Сможете ли Вы решить мою проблему прямо сейчас?” Вам нужно убедить своих посетителей, что Вы можете решить их проблемы, так что информация, которую Вы даете, должна быть именно об этом, а не о Вас».

б) Стив Краг цитируется по интервью «Meet the MasterMind: Common Sense Web Design with Steve Krug» (Management Consulting News, выпуск за 3 Сентября 2002 года). Доступно для скачивания по адресу http://www.managementconsultingnews.com/newsletter_sept_02_final.htm

Краг продолжает утверждать, что первый закон функциональности веб-сайта – это «Не заставляй меня думать. Я использовал это правило на протяжении нескольких лет с моими клиентами, и оно буквально значит то, что в нем написано: не делай вещи, которые вынуждают людей без необходимости думать, когда они используют твой сайт. Я обнаружил, что большинство людей хотят и умеют думать, когда это необходимо. Но заставлять их думать, когда в этом для них нет никакой пользы (а только компенсация твоей лени навести на сайте порядок) – значит, раздражать их, или даже сбивать с толку».

Такая насыщенная информацией отрасль, как консалтинг идеальна для маркетинга с использованием Всемирной паутины. Овладейте его возможностями, чтобы сделать свой сайт заслуживающим доверия, ценным и простым в использовании. Подключитесь к дешевой энергии Паутины, чтобы получать потенциальных клиентов и строить Ваше присутствие на рынке.

Как эпицентр Вашего маркетинга, Ваш веб-сайт одновременно и консалтинговый офис, и демонстрационная лаборатория, библиотека и машина пиара. Его содержимое, оформление, простота использования показывают Вашу компетентность и профессионализм.

Ваш сайт рисует Ваш образ, отражая Ваш стиль, вкус и то, как Вы себя преподнесите. Он служит Вашим выставочным залом в киберпространстве, витриной для показа Ваших товаров. Сайт обеспечивает платформу, с которой Вы можете рассказывать свою историю, описывать свою миссию, приводить список своих клиентов и распространять информацию. Он также дает Вам видимость внутри и вне отрасли.

Фирма может создать хранилище интеллектуальной собственности на веб-сайте – статьи, отчеты, предложения, аналитика, опросы – все, что может быть интересно потенциальным клиентам, и что они могут изучить самостоятельно. Эти материалы помогают посетителям понять, как Вы думаете и как Вы беретесь за задачи.

▪ ДЕСЯТЬ ХАРАКТЕРИСТИК УБОЙНОГО ВЕБ-САЙТА

1. *Покажите законность бизнеса.* Вы вызовете доверие посетителей, если включите такую базовую информацию, как физический адрес, фотографии офиса, членство в профессиональных и отраслевых организациях.

2. *Часто обновляйте информационное наполнение.* Некоторые сайты не меняют своего наполнения регулярно, и устаревшая информация о чувствительных ко времени событиях (конференциях, и других мероприятиях) остается на сайте. Посетители сайта больше доверия испытывают к сайтам, которые обновляются или хотя бы демонстрируют, что их недавно пересматривали.

3. *Поощряйте действия.* На каждой странице своего сайта найдите возможность разместить инструменты взаимодействия посетителя с Вами: подписка на электронную рассылку, запрос специального отчета, переход на другую страницу Вашего сайта или отправка Вам электронного письма. Ваш сайт должен вовлекать посетителей, а не просто давать им возможность кликнуть и уйти.

4. *Меняйте время на ценность.* Посетители веб-сайтов, в частности, те, кто ищет консультантов, с радостью обменяют свое время на ценность и новое знание. Обеспечьте соответствующее, ценное и легко используемое наполнение сайта, и потенциальные клиенты могут занести Вас в список кандидатов. В дополнение к такому содержанию как отчеты некоторые консультанты размещают на сайтах диагностические инструменты, помогающие клиентам измерить влияние тех проблем, которые перед ними стоят.

5. *Отвечайте быстро.* Если Вы получаете от посетителя запрос по электронной почте, отвечайте сразу же, как бы заняты Вы ни были. Это обращение насчет Ваших услуг не становится лучше со временем, не дайте ему заплесневеть в Вашем почтовом ящике.

6. *Делайте проще.* Создавайте сайт для клиентов, а не для сидящего в Вас художника. Пусть дизайн будет простым, интуитивно понятным и легко читаемым. Оставляйте много свободного (белого) пространства на страницах, так как посетители стремятся бегло просматривать содержимое страниц. И придерживайтесь одной приятно выглядящей палитры. Оформление Вашего сайта должно быть логичным. Навигационные кнопки и дополнительные функции, такие как подписка на электронный журнал, должны находиться на одном и том же месте на всех страницах. Упростите скачивание материалов, предоставьте подробную инструкцию и подтверждение, что скачивание файлов прошло успешно.

7. *Скорость не убивает.* Убедитесь, что каждая страница грузится быстро вне зависимости от типа машины и браузера, которые использует посетитель. Не считайте, что все посетители будут иметь высокоскоростное соединение с сетью. Если Ваши страницы загружаются слишком долго, посетители просто уйдут к конкурентам.

8. *Тестируйте.* Прежде чем выпустить новый или доработанный сайт, попросите клиентов и коллег как следует протестировать его. Спросите их, прост ли сайт в обращении? Дает ли он полезную информацию? Вернутся ли они к нему еще раз?

9. *Поддерживайте качество сайта.* Некоторые консультанты создают сайт просто потому что «нам нужен сайт», но потом дают ему зачахнуть. Ваш сайт не должен быть Вашим запоздалым соображением, а скорее органичной частью Вашей внешней маркетинговой программы. Назначьте ответственным за его долговременное использование и поддержание кого-нибудь из своей команды, чтобы Ваша компания могла получить максимальную отдачу от потенциала Паутины.

10. *Сделайте получение данных легким.* На сайтах некоторых консультантов посетители должны предоставить горы информации, прежде чем они смогут получить простой отчет. Сделайте это получение простым. Попросите лишь адрес электронной почте и отошлите информацию, которую у Вас запрашивали. Если они найдут ценность в Вашем материале, они позвонят Вам.

Эффективный сайт должен содержать больше, чем просто наименование фирмы, контактную информацию, коммерческий призыв и привлекательный дизайн. Лучшая графика и кричащие заставки не загромождают отсутствие серьезного наполнения. Сайт должен показывать, как Вы думаете, как Вы работаете и каков Ваш взгляд на проблемы, которые стоят перед клиентом. Дайте посетителю те детали, которые он ищет.

▪ ДЬЯВОЛ В ДЕТАЛЯХ

Когда посетители получают первое впечатление о Вашем сайте, они либо останутся, чтобы узнать больше, либо уйдут прочь. Основанием для них сделать то или другое будут ответы на четыре простых вопроса.

1. Что действительно делает Ваша фирма?
2. Доказали ли Вы, что Ваша фирма способна решать задачи клиентов?
3. Что делает Вашу фирму уникальной по квалификации для решения проблем клиентов?
4. Описали ли Вы предельно ясно выгоды и результаты, которые может ожидать клиент?

Если ответы на эти вопросы удовлетворят Ваших потенциальных клиентов, Вы скорее получите электронное письмо или телефонный звонок. Дизайн веб-сайтов может сильно варьироваться, и важно, чтобы он отражал Ваши собственные уникальные таланты и миссию. Тем не менее, все сайты консультантов должны давать потенциальному клиенту возможность ответить на эти четыре основных вопроса.

Помните, что на Ваш сайт приходит разная аудитория: существующие и потенциальные клиенты, представители СМИ, исследователи, другие консультанты и будущие консультанты. Попытайтесь сделать просмотр Вашего сайта ценным и легким для каждого посетителя.

ПАРТИЗАНЫ В ДЕЙСТВИИ: СОЗДАНИЕ САЙТА

Большинство консультантов концентрируются на разработке наполнения своих сайтов, а программистам поручают их технические детали. Партизаны остаются включенными в процесс и держат контроль, чтобы быть уверенными, что сайт получится клиент-ориентированным и содержащим следующие разделы.

- Домашняя (главная) страница
- Решения и результаты
- Исследования кейсов и отзывы
- Как Вы работаете с клиентами
- Ваша история
- Партнеры и связи
- Медиа-центр
- Библиотека ресурсов
- Правила использования и политика конфиденциальности

▪ ЛУЧШЕ ДОМА МЕСТА НЕТ

Ваша домашняя страница – наиболее часто посещаемая страница Вашего сайта. Ваша домашняя страница – парадная дверь Вашей практики.

Она приводит посетителей на другие страницы Вашего сайта и показывает общий дизайн.

Как первая страница, к которой обращаются посетители, Ваша домашняя страница должна быть визуально привлекательна. Она также должна быть ясной и незахламленной. Никогда не включайте графические элементы, которые до боли медленны, чрезвычайно длинны или не всегда работают. Ссылки на другие часть сайта должны быть ясными, и а переходы по ним – легкими.

Забудьте о мягкотелых «добро пожаловать» на домашней странице и сразу переходите к ближайшей миссии. Открытым текстом, неотразимым стилем демонстрируйте посетителям, что наполнение сайта поможет им. Акцентируйте то, как Вы можете принести грандиозные улучшения их бизнеса.

Приводите свою контактную информацию на каждой странице Вашего сайта, включая домашнюю. Каждая страница должна содержать ссылку на подписку на Ваш электронный журнал, если он есть. И, что очень важно, сделайте Вашу домашнюю страницу простой и короткой, но в то же время побуждающей посетителя изучить остальные страницы сайта.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ЧТО ТАКОЕ БЛОГ?

Блоги (сокр.от web log – сетевой журнал) могут быть колонками новостей или личными сообщениями, они могут фокусироваться на одной или нескольких темах. Блог может быть частью Вашего веб-сайта или отдельным ресурсом. Блоги не ориентированы на читателя. Скорее, заинтересованные читатели их находят. Блоги обновляются часто – иногда ежедневно – комментариями, ссылками, фотографиями. В отличие от дизайна сайтов, создание и обновление блога – очень простой процесс, так как большая часть программного обеспечения для блогов не требует технических знаний.

Используйте блог для персонализированного приветствия на домашней странице Вашего сайта или для обеспечения информацией о последних новинках отрасли. Вы можете использовать блог для анонсов новых услуг, шумно рассказать о противоречивых событиях или запросить обратную связь от клиентов.

Вы можете посмотреть каталоги блогов на www.google.com, www.yahoo.com и других поисковых сайтах. Просто введите в поисковой строке «блоги». Наиболее широко распространенные программные инструменты для блогов – это Blogger (www.blogger.com), TypePad и Moveable TypePad (www.typepad.com). Есть бесплатные и платные решения.

▪ РЕШЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Большинство сайтов консультантов жужжат о своих «услугах мирового класса», «лучших технологиях» и «методологии». Клиенты не покупают услуги, они покупают решения. Партизаны игнорируют болтовню и фокусируются на обеспечении решений. Клиенты могут не быть заинтересованы в последних высокотехнологичных системах учета материальных средств, но им нужно узнать, как Вы можете помочь им учитывать материальные средства.

Так что говорите о решениях, которые Вы предлагаете. Давайте примеры из реальной жизни. Приводите результаты, которые помогли клиентам добиться большего. Например: «Мы помогли компании Allied Rock увеличить оборотные фонды на 30% и урезать затраты на поставки на 22% за 4 месяца». Дополняйте каждое из таких заявлений ссылкой на исследование кейса, которое кратко описывает, как Вы добились такого результата, работая с этим клиентом.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ПЕРЕЙДИТЕ К НЕОПРОВЕРЖИМЫМ ФАКТАМ

<p>Формулируйте свои решения и результаты настолько конкретно, насколько это возможно. Используйте имена клиентов, если у Вас есть их разрешение. Каждый посетитель более внимательно относится к информации, если в ней есть знакомые имена. И запоминает ее лучше.</p>
--

<p>Многие консультанты ошибочно полагают, что чем более широко будут описывать свои услуги, тем более широкую аудиторию смогут привлечь. Правда противоположна. Чем Вы менее конкретны, тем менее вероятно, что клиенты подумают о Вас, когда им будет нужна помощь с конкретной задачей. Будучи двусмысленными, Вы также можете привлечь клиентов, которые не подходят под Вашу специализацию, что в конце концов приведет Вас к потерям времени и энергии.</p>
--

Приведение деталей решения и результатов служит двум важным целям: одной для потенциальных клиентов и одной для Вас. Для клиентов это показатель того, что Вы можете предложить, и как Вы отличаетесь от Ваших конкурентов. Для консультанта это помогает отсеивать клиентов, которым интересна Ваша информация, но которые не собираются покупать Ваши услуги.

▪ ОПИСАНИЯ КЕЙСОВ И ОТЗЫВЫ

Кейсы долгое время были главным элементом предложений консультантов и их веб-сайтов. Но многие клиенты проходят мимо них, считая их корыстным, раздутым рекламированием достижений консультантов. В результате кейсы стали бескровным средством в борьбе за

проекты, вместо того, чтобы быть мощным маркетинговым инструментом, которым они призваны быть.

Добавляйте ссылки на кейсы Ваших самых сильных и успешных проектов. Сделайте простым для посетителя процесс загрузки этих кейсов. Эти документы могут ответить на главный вопрос, который клиенты задают консультантам: «Как Ваша команда будет работать с нашей командой для достижения необходимых результатов?» Кейсы также проясняют подходы, стратегии и ресурсы, которые Вы успешно применяли в проектах.

Встраивайте в Ваши материалы на сайте ощущение вызова и встреченных препятствий. Объясняйте, какие задачи, зачем и как Вы решали совместно с клиентом. Всегда делайте акцент на том, что решения – продукт Ваших совместных с клиентом усилий.

Кейсы не должны быть большими – не больше одной-двух страниц. В каждом кейсе приводите наименование компании клиента, если это возможно. Некоторые клиенты предпочитают конфиденциальность, и Вы должны оправдать их доверие. Но кейсы имеют большую отдачу, если они персонализированы, а не говорят о «крупной компании по поставкам водопроводного оборудования». Исключите из кейса контактную информацию клиентской компании, но будьте готовы предоставить ее по запросу.

СЕМЬ ЭЛЕМЕНТОВ ПАРТИЗАНСКИХ КЕЙСОВ

1. Расскажите историю, а не приводите список фактов.
2. В центр повествования поместите успех клиента, а не Ваш.
3. Опишите проблему, которая была у клиента, и Вашу роль в ее решении.
4. Опишите, как Вы работали с командой клиента, чтобы достичь результата.
5. Не преувеличивайте результаты.
6. Описание кейса должно быть коротким.
7. Давайте доступ к рекомендациям, если возможно.

Отзывов добавляйте немного. Вместо большого раздела отзывов лучше приведите список клиентов и дайте возможность посетителям связаться с ними. Пусть посетители выберут, с кем хотели Вы связаться, а Вы организуете звонок. Отзывы представляют собой сомнительную ценность, так как все знают, что Вы не разместите плохой отзыв. Тем не менее, посетители ожидают увидеть этот раздел и будут впечатлены громкими именами в нем.

▪ КАК ВЫ РАБОТАЕТЕ С КЛИЕНТАМИ

Еще один важный вопрос для перспективных клиентов « Как команда консультантов будет работать с нами по проекту?» Посвятите отдельную страницу на Вашем сайте, чтобы показать, как Вы работаете с клиентами. Эта страница не описывает инструменты, методологии и подходы, которые Вы используете, она описывает, как Вы работаете с клиентами над их проектами.

Многие клиенты знают, что у них проблемы, но беспокоятся, что найм консультанта вызовет еще большую головную боль. У них есть причины опасаться разрушительной толпы консультантов, которых придется разместить в и без того перенаселенном офисе, что убьет продуктивность и заберет время ключевых сотрудников.

Используйте кейсы, чтобы описать, что Вы знаете как избежать этих разрушительных последствий. Некоторые консультанты никогда не приезжают в офис клиента, некоторые, наоборот занимают место в нем на месяцы и годы.

Прежде чем согласиться на работу с Вами, Ваши потенциальные клиенты захотят узнать, сколько проект будет стоить и сколько времени он займет. Большинство клиентов также понимают, что эту информацию трудно предоставить до стадии формирования коммерческого предложения. Тем не менее, они захотят узнать ответы на следующие вопросы.

- Какова типичная численность проектной группы?
- Будет ли персонал клиента входить в ее состав?
- Если да, то какую часть времени они будут задействованы?
- Нужно ли персоналу дополнительное обучение?
- Как Вы будете вести проект?
- Какова Ваша практика отчетности и взаимодействия?
- Как Вы определяете, что проект выполнен?
- Какие методы и инструменты Вы обычно используете?

Эта часть сайта помогает клиентам понять культуру Вашей компании. Для многих клиентов эти характеристик находятся среди важнейших критериев для выбора консультантов.

▪ ВАША ИСТОРИЯ

Как уже было сказано, клиентам не интересны дипломы Ваших консультантов. Это не результаты. Тем не менее, Вам нужно включить

некоторую персональную информацию о ключевых консультантах и Вашей практике в целом в материалы Вашего сайта. Расскажите посетителям, кто Вы такой, что Вы делаете, и опишите свой опыт и достижения. Особо выделите то, как и почему появилась Ваша практика, как она развивалась, и приведите перечень выполненных проектов. Покажите, как Ваши клиенты помогли Вам стать лучше и добавьте препятствия, с которыми Вы справились.

Сделайте свою историю личной, а не корпоративной частью Вашего сайта. Дайте посетителям ощущение, что за фирмой стоят люди. Используйте эту страницу, чтобы сделать акцент на человеческой составляющей Вашей практики, чтобы создать у посетителей ощущение, что они взаимодействуют с людьми, а не с безликой корпорацией. Если возможно, добавьте фотографии Ваших сотрудников, а также короткие сообщения об их опыте, клиентах, с которыми они работали, наградах и личных интересах.

▪ ПАРТНЕРЫ И СВЯЗИ

Многие консалтинговые компании имеют партнерские отношения с университетами, исследовательскими лабораториями и институтами и другими консалтинговыми фирмами. Это добавляет практике глубины и ценности для клиентов. Сильные партнерства улучшают имидж практики, так как мы часто судим о людях по их знакомствам.

Отдельные партнерства могут также помочь консалтинговым фирмам заполнить пробелы в их решениях. Если фирма нуждается в помощи в дизайне упаковки, партнерство с известным профессором, который работает над разработкой материалов, может решить исход борьбы за проект. Консультанты должны устанавливать связи, которые могут помочь клиентам, и отражать эти связи на своих веб-сайтах.

Если у Вас есть достаточно известные партнеры, личности или организации, разместите информацию о них на Вашем сайте. Также отразите свое членство в отраслевых и профессиональных организациях, но не ожидайте, что это сильно впечатлит клиентов.

▪ МЕДИА-ЦЕНТР

Ваш медиа-центр – источник пресс-релизов и другой информации о Вашей практике. Его цель – сделать максимально простым процесс получения представителями СМИ сведений о Вашей компании,

заслуживающих освещения. Так как эта страница для профессионалов, поддерживайте информацию максимально обновленной, иначе Ваш сайт обойдут стороной и Вы потеряете возможность потенциально ценной огласки.

Информация в Вашем медиа-центре должна быть легкодоступной в электронном и печатном виде. Набор материалов для СМИ должен включать, как минимум следующие публикации.

Пресс-релизы. Приведите список всех пресс-релизов Вашей компании начиная с самых последних. Сделайте ссылки и версии для печати, чтобы посетителям было легко скачать и распечатать каждый пресс-релиз. Приведите имя и контакты сотрудника, который ответственен за связи с общественностью в Вашей компании.

Статьи о компании. Приведите список всех статей о компании, тем этих статей и изданий, в которых они публиковались. Включите в этот список статьи за последние несколько лет. Дайте ссылки на статьи и их версии для печати.

История компании. Напишите историю компании в виде повествования, в которой отразите начало и шаги к успеху. Не делайте из нее крикливую рекламу. Придерживайтесь фатов, но придайте им «человечности», отмечая роль ключевых сотрудников в становлении фирмы.

Основная финансовая информация. Приведите цифры, характеризующие размер Вашей компании, количество консультантов, клиентов и доход (если возможно). Некоторые компании не хотят публиковать финансовую информацию, но если она актуальна и точна, клиенты получают хорошее представление о размерах компании.

Биографии ключевых сотрудников. Биографии консультантов должна акцентировать их достижения, позиции как экспертов и подробности их экспертных областей. Также следует привести их квалификацию, образование и опыт, социальную и общественную деятельность. Все биографии должны быть написаны в представительном тоне.

Статьи и выступления. Приведите список статей Ваших сотрудников, включая темы статей. Дайте ссылки на версии для печати, которые позволят скачать статьи. Если Вы часто выступаете, дайте также список Ваших выступлений за последние два года. Отметьте, было ли Ваше выступление основным докладом или как приглашенный оратор. Если Вы выступаете реже, приведите список выступлений за последние 5 лет.

Информация о докладчиках. Приведите информацию обо всех сотрудниках, кто проводил выступления. Коротко опишите темы, продолжительность доклада, целевую аудиторию и достигнутые результаты. Укажите, что записи выступления доступны для скачивания, дайте ссылки на них и сделайте версии для печати. Предоставьте возможность получить аудио или видео записи выступлений и презентаций по запросу.

Календарь будущих событий. Разместите календарь, показывающий дату, время и место будущих событий, которые фирма проводит или в которых участвует. В календаре должны быть отражены презентации, мастерские, семинары, интервью и выступления.

Рекомендации и отзывы. Если Вы решаете включать рекомендации, разместите лучшие рекомендации от наиболее известных сторонников. Не делайте больше двух страниц рекомендаций.

Список клиентов. Приведите наименования компаний – Ваших клиентов. Отсортируйте список по отраслям или по алфавиту.

Часто задаваемые вопросы. Разместите часто задаваемые вопросы с ответами на них. Будьте творческими: разместите вопросы, которые задают или могут задать клиенты и представители СМИ. Включите в этот раздел вопросы по проблемам отрасли, последним изменениям и технологиям, влияющим на нее. Будьте коротки. Используйте этот раздел, чтобы показать свои знания и способности решать проблемы. Также пишите вопросы по поводу опыта Вашей компании, ее размера, областях специализации и целях, даже если этот материал повторяет другие разделы.

Помните, что информация и материалы, которые Вы добавляете в медиа-центр, предназначены для охвата потенциальных клиентов. Сделайте комфортным общение с Вашим сайтом для представителей СМИ, с тем чтобы они поняли, что же хорошо в Вашей практике и сделали Вам хороший пиар.

▪ БИБЛИОТЕКА РЕСУРСОВ

Знания – валюта консультантов. Это – их товарные запасы и то, за что клиенты готовы платить приличные деньги. Немногие консалтинговые компании имеют много материальных активов. После консультантов, наиболее ценной собственностью фирмы является ее интеллектуальная собственность: накопленная коллективная мудрость, опыт, инструменты, методы и прочие нематериальные активы. Библиотека ресурсов Вашего

сайта – это хранилище активов, которыми Вы хотите поделиться с существующими и потенциальными клиентами и СМИ.

Лучшие библиотеки ресурсов содержат как материал, созданный консультантами компании, так и сторонними независимыми экспертами в теме. Так что Ваша библиотека должна содержать перечень соответствующих справочников, трудов ученых, журнальных статей, ссылки на отраслевые и исследовательские сайты и другие ресурсы, которые позволят клиентам дополнить свои знания.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ВАШИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ЗАПАСЫ
<p>Постройте склад высоко актуальных интеллектуальных активов, которые могут стать частью Ваших маркетинговых действий. Эти пункты составят основу наполнения Вашего сайта.</p> <ul style="list-style-type: none"> Статьи и компиляции статей Стенограммы презентаций и выступлений, их слайды и видео Клиентские кейсы Отчеты Результаты опросов Интервью клиентов и экспертов отрасли Архивы рассылок, электронных журналов и блогов Вебинары Рабочие тетради и руководства по оценке Обзоры проблем отрасли Электронные книги Методологии и инструменты Аудиозаписи выступлений или статей Отрывки из книг

ПРАВИЛА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Мы живем в мире судебных тяжб. Так что Ваш сайт должен иметь страницу, которая провозглашает правила использования сайта, которые должны соблюдаться посетителями. На этой странице сфокусируйтесь на политике конфиденциальности и на заявлении, что Вы не ответственны за то, как посетители будут использовать информацию с сайта. Просмотрите несколько сайтов на предмет соглашения об использовании и решите, нужна ли Вам дополнительная юридическая консультация, чтобы написать документ, который защитит Вашу практику.

▪ ПОСТРОЕНИЕ ВАШЕГО САЙТА

Доверие – вот ключ к тому, проскочат ли потенциальные клиенты мимо Вашего сайта или останутся на нем. Большинство посетителей хотят

убедиться, что Ваш сайт заслуживает доверия, еще не читая его наполнение.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ДЕЛИТЕСЬ СВОИМИ СЕКРЕТАМИ

Некоторые консультанты сопротивляются размещению своих интеллектуальных активов в сети, боясь потерять конкурентную остроту. Мир затоплен таким количеством информации, что Вы будете выглядеть скупцом и параноиком, если не поделитесь хотя бы частью своих секретов. Так Вы дадите понять своим клиентам, как Вы работаете, что Вы знаете и что Вы можете сделать. Если Вам некомфортно делиться всеми секретами, придержите некоторые. Посмотрите, как другие сайты делятся информацией, чтобы понять их подход к этой дилемме.

Клиенты знают, что необходимо внедрять изменения, и без опытного консультанта часто случаются дорогие, затратные по времени стихийные бедствия. Вот почему они нанимают консультантов, чтобы внедрить идеи и подходы, которые наилучшим образом помогут им решить проблемы. Большинство клиентов невероятно честны, чтобы взять Ваши идеи и убежать с ними. Если они и поступят так, ждите, когда они увязнут в этом с головой, чтобы помочь им выбраться.

Исследования Принстонской ассоциации изучения общественного мнения показали², что только 29% интернет-пользователей доверяют веб-сайтам, которые продают товары или услуги. Для сравнения около 58% доверяют газетам и телевизионным новостям и 47% - федеральному правительству. И если 80% пользователей Сети считают, что «очень важно иметь возможность доверять информации на веб-сайте», доверие должно быть главным элементом дизайна для каждой страницы, которую Вы публикуете.

Следующие семь установок помогут Вашим посетителям чувствовать себя уютно на Вашем сайте и с Вашей компанией.

1. Четко обозначьте политику конфиденциальности.
2. Давайте доступ к адресам электронной почты посетителей только тем сотрудникам, которые причастны созданию и поддержанию сайта.
3. Если на сайте есть реклама, явно ее обозначайте.
4. Опишите финансовые отношения, которые существуют между Вами и другими фирмами, организациями и поставщиками.
5. Укажите источники исследований и ссылки на источники, если это возможно.
6. Приведите список ответственных за наполнение сайта.
7. Быстро исправляйте ошибки на видных местах сайта.

**ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ИСПОЛЬЗУЙТЕ RSS ДЛЯ СОДЕРЖИМОГО
ВАШЕГО САЙТА**

Приводите посетителей на сайт, предоставляя доступ к заголовкам Ваших электронных журналов, блогов и другому содержимому сайта через RSS. Вам будет нужно лишь добавить небольшой фрагмент программного кода на Ваши страницы и сделать короткие резюме Ваших материалов. И тогда Ваши заголовки будут собраны системой сбора новостей RSS (Really Simple Syndication – простое приобретение информации). Сборщики новостей в Интернет проходят по сайтам, имеющим RSS-код и доставляют заголовки читателям, которые запросили информацию на конкретную тему.

RSS – нефильтруемый, свободный от спама способ дать знать заинтересованным читателям, что происходит на Вашем сайте. На сайте MarketingSherpa.com отмечается, что те 250000 интернет-пользователей, которые в настоящее время используют RSS – это «активные искатели информации, а не пассивные читатели электронной почты. И их число будет расти все быстрее по мере того как RSS становится все более дружественной пользователю технологией, а люди устают от спама и неуместной электронной корреспонденции.

Вот два источника дальнейших подробностей по поводу RSS: NewsGator (www.newsgator.com) и BlogLines (www.bloglines.com). Технология и услуги RSS быстро меняются. Чтобы почитать о последних изменениях, наберите RSS в любой поисковой системе.

Не ожидайте впечатлить посетителей, если Ваш сайт больше чем просто телефонная книга или продающая брошюра онлайн. Клиенты, которых Вы надеетесь привлечь, и коллеги, которых Вы надеетесь впечатлить, – это знающие бизнесмены, и им нужна солидная информация. Не тратьте их время на маркетинговую болтовню.

**ПАРТИЗАНСКАЯ ТАТИКА: МОЖЕТ ЛИ ВАШ САЙТ ПРОЙТИ ТЕСТ ПЯТИ
КЛИЕНТОВ?**

Прежде чем выпустить Ваш новый или переработанный сайт, дайте пяти Вашим клиентам посмотреть его. Попросите их быть предельно откровенными (ну, может быть конструктивно критичными) в своих ответах на эти семь вопросов:

1. Что является отличительной особенностью этого сайта?
2. Ценно ли содержание сайта?
3. Приносит ли сайт четкое понимание, что делает Ваша консалтинговая фирма?
4. Было ли наполнение сайта полезным в отношении задач клиентов?
5. Сфокусирован ли сайт на нуждах клиентов?
6. Поставите ли Вы закладку на этот сайт?
7. Побудит ли Вас этот сайт совершить звонок?

Результаты откликов клиентов покажут Вам, как сделать из сайта эффективный маркетинговый инструмент. Повторяйте тестирование

регулярно, чтобы убедиться, что Ваш сайт обновляется своевременно и актуален.

Помните, что партизанские клиенты хотят большего. Они хотят видеть профессиональные сайты, которые дают им солидную информацию по поводу того, кем Вы являетесь, что Вы делаете, как Вы думаете и, что более важно, как Вы можете помочь им. Если Вы не дадите этого на сайт, Вы вычеркнете себя из списка кандидатов на их проекты.

Глава 7.

Форсируйте свой сайт с помощью электронных журналов

В 1971 никому не известный инженер Рэй Томлинсон отправил первое в мире электронное письмо – самому себе. Томлинсон и его сподвижники чувствовали, что это изобретение может быть полезно, но они и не предполагали, что оно совершит революцию в том. Как люди взаимодействуют друг с другом.

Сегодня более 30 миллиардов электронных писем отправляется ежедневно, и электронная почта стала мощной силой в нашей жизни. Согласно опросам META Group, 80% опрошенных бизнесменов отметили, что электронная почта более эффективна для делового общения, чем телефон¹. И 75% опрошенных руководителей ожидают, что к 2005 году электронная почта станет их первичным источником деловой информации².

Электронные почтовые ящики – это прямой путь к покупателям товаров и услуг. Маркетеры были настолько агрессивны в его использовании, что правительственные агентства включились в процесс с целью защиты потребителя. Один из потомков электронной почты – электронное новостное письмо, или электронный журнал – развился в динамичный маркетинговый двигатель.

ЧТО ТАКОЕ ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ?

Электронный журнал – это новостное письмо, публикация, основанная на электронной почте, которая отправляется по особому расписанию подписчикам, которые заранее согласились его получать.

- ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ: БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ?

Так как электронные журналы сейчас повсюду, консультанты могут подумать, что иметь свой – обязательно. Это не так. Электронные журналы

– не для всех. Производство электронного журнала требует таланта и ресурсов, которые лучше потратить на другие маркетинговые действия, такие как обновление сайта, проведение выступлений и опросов.

Тщательно взвесьте возможные выгоды от использования электронного журнала и трудности его создания. Если Вы решите его не делать, Вы все еще сможете напрямую общаться с клиентами через блоги, статьи, отчеты и кейсы. Или, возможно, Вы захотите опубликовать твердую копию новостного письма и разослать его обычной почтой вместо электронной.

▪ ПОТЕНЦИАЛ ЭЛЕКТРОННЫХ ЖУРНАЛОВ

Электронный журнал – это дешевый, высокоэффективный маркетинговый инструмент, который может стать одним из кирпичиков интегральной партизанской маркетинговой кампании. За малую долю от затрат на другие маркетинговые инструменты (почтовые рассылки, например) электронные журналы могут поднять Вашу видимость для рынка, построить Вашу репутацию эксперта и начать диалог с потенциальными клиентами. Электронный журнал имеет огромный потенциал в приведении потенциальных клиентов в Вашу практику.

Безостановочность электронных журналов идеальна для консультантов, так как большая часть их бизнеса построена на долгосрочных отношениях. Это свойство электронных журналов дает партизанам способ систематического контакта с клиентами, который несет жизненно важную, своевременную информацию, аналитику и обратную связь. Электронный журнал держит Вас на радаре клиентов без навязчивости телефонных звонков или необходимости личной встречи.

Клиенты очень хотят получить знание, которое поможет им решить проблемы, понять, что происходит в отрасли, и узнать, что собираются делать конкуренты. Но из-за высокого темпа работы над бизнесом, клиенты не имеют возможности и перспективы, которую может иметь эксперт, для независимого анализа ситуации. Электронные журналы могут быть полезны резюмированием актуальной информации и быстрой ее доставкой.

Консалтинговые проекты имеют долгий цикл продажи. Электронный журнал может сильно повлиять на этот процесс и обеспечить темы для обсуждения с клиентами, начиная с первой встречи насчет проекта, во время подготовки предложения, переговоров и далее.

Электронные журналы помогут Вам превратить потенциальных клиентов в клиентов, а клиентов – в сторонников. Это позволит Вам поддерживать диалог с читателями, которого бы не получилось иными способами. У Вас – полный редакторский контроль, так что Вы можете быстро перестраивать Ваш журнал, реагируя на обратную связь.

Поиск содержимого для электронного журнала заставит Вас более креативно подходить к тому, как именно Ваши темы влияют на успех клиентов. Этот поиск даст Вам фокус и точку отсчета, пока Вы просеиваете тонны информации, которая влияет на сегодняшний деловой мир. Эти открытия не только сделают Ваш электронный журнал ценным для клиентов, но также будут полезны в других маркетинговых действиях, от публичных выступлений до формирования коммерческого предложения.

Вы можете публиковать электронный журнал с минимальными затратами денег и других ресурсов. Все, что Вам нужно для начала, – это компьютер, почтовая программа и подписчики. Сначала потребуется время, чтобы построить свой электронный журнал, но со временем это станет проще. Вы всегда сможете отдать некоторые части Вашего журнала или журнал целиком на аутсорсинг (подробности об этом позже).

▪ А ВЫ ГОТОВЫ К СЛОЖНОСТИ ЭЛЕКТРОННОГО ЖУРНАЛА?

Даже одно- или двухстраничный электронный журнал требует значительных усилий на создание. И Вам нужно будет набраться терпения, чтобы сделать журнал, который будет привлекать потенциальных клиентов в Вашу практику. С электронным журналом Вы входите в область издательского бизнеса, который сильно отличается от Вашего консалтингового бизнеса. И требует на себя время, отбирая его у основного бизнеса, консалтингового.

Чтобы опубликовать электронный журнал, Вы должны выделить ресурсы, чтобы разрабатывать дизайн и периодически его обновлять. Вам нужен будет доступ к огромному количеству информации, или возможность создать ее, ведь Вам нужно наполнение для каждого выпуска. Это требует навыков написания и редактирования, а также искусства сбора и анализа информации, написания статей и верстки.

Потребуется дисциплина, чтобы публиковать каждый выпуск вовремя и быстро реагировать на вопросы и обратную связь от читателей. Вы также должны быть готовы продвигать свой электронный журнал и терпеливо ждать роста Вашего тиража. Непрерывный цикл подготовки электронного журнала подразумевает, что кто-то в Вашей компании постоянно работает

над следующим выпуском. Это может дать Вам ощущение вялотекущей лихорадки.

Наиболее устрашающей трудностью электронных журналов является конкуренция за внимание клиентов с ежедневным потоком электронных писем, которые они получают. Из 60 миллионов работников в США, которые имеют доступ к интернет, 98% имеют электронные почтовые ящики. Они избирательны в том, что они читают, и очень быстры в нажатии на кнопку «Delete» (удалить) – даже если они подписались на почтовую публикацию. Действительно, по исследованиям Quris, Inc., более 40% запрошенных электронных писем удаляется без прочтения³.

ПАРТИЗАНСКИЙ ВЫЗОВ: ПУБЛИКАЦИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ЖУРНАЛА

Электронный журнал не может помочь Вашему бизнесу, если он заканчивает свой путь в корзине непрочтенным. Чтобы избежать этого, задайте себе следующие три вопроса.

1. Есть ли мне что сказать о моей экспертной области, что было бы ценно для клиентов, и о чем не было бы сказано в других электронных журналах?

2. Могу ли я создавать привлекательный электронный журнал, который клиенты будут открывать, читать и комментировать, на регулярной основе?

3. Есть ли в моей практике ресурсы для публикации электронного журнала?

Если Вы ответили «да» на эти вопросы, Вы готовы к партизанскому вызову.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ЧТО ДЕЛАЕТ ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ УСПЕШНЫМ?

Первый шаг для существующих и потенциальных клиентов – это открыть и прочитать Ваш электронный журнал. Но чтобы добиться этого, Ваша публикация должна приносить следующие выгоды:

- создавать доверие между Вами и Вашими читателями;
- доставлять ценность;
- стимулировать диалог с читателями;
- показывать профессионализм;
- доходить до целевых рынков.

▪ ВЗЯТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА СЕБЯ

Чтобы «принести очки» в копилку Вашей команды, Ваш электронный журнал должен генерировать потенциальных клиентов для Вашего бизнеса.

Для партизан это и есть определение успешного электронного журнала. Потенциальные клиенты – это смысл существования Вашего электронного журнала.

▪ СОЗДАВАЙТЕ ДОВЕРИЕ

Вы должны строить доверительные отношения с Вашими подписчиками, так же как и с клиентами. Подписчики должны доверять Вашей добросовестности как издателя. Они должны быть убеждены, что Вы честны в отчетах и интерпретациях фактов. Они должны полностью полагаться на точность и актуальность Вашей информации. Читатели должны чувствовать себя комфортно, делаясь с другими информацией, которую Вы приводите в своем электронном журнале, и применяя ее в своем бизнесе.

ПАРТИЗАНСКИЙ СИГНАЛ ТРЕВОГИ: НИКАКОГО СПАМА

Партизаны знают, что из нежелательной почты невозможно извлечь никакой пользы. То же относится и к электронным журналам. Узнайте и следуйте букве и духу закона, регулирующего электронную переписку. В вашем электронном журнале и на сайте дайте ясную инструкцию, как подписаться и отписаться, сделайте этот процесс простым. Используйте двухшаговую модель подписки, когда подписчики должны сначала ввести свои регистрационные данные (1) и затем подтвердить подписку (2). Также включите в публикацию имя и контактные данные лица, ответственного за выпуск.

Доверие жизненно важно для пользователей электронной почты, особенно с распространением спама. Имея адреса электронной почты подписчиков, Вы создаете отношения конфиденциальности. Подписчики должны быть уверены, что Вы уважаете и защищаете их приватность, и не будете распространять их адреса или персональную информацию без их явного разрешения. Письменная политика конфиденциальности очень важна. Давайте ссылку на эту политику в Вашем электронном журнале.

Чтобы подписчики Вам доверяли, они должны доверять Вам как эксперту в области Вашего консалтинга, как писателю и как издателю. Они должны считать Ваш электронный журнал источником информации, заслуживающим доверия. Чтобы поддерживать доверие подписчиков, поддерживайте уровень качества Ваших материалов в каждом выпуске и всегда доставляйте журнал им по расписанию. Вы ведь хотите лояльных читателей, поэтому лояльность – в первую очередь.

▪ ДАВАЙТЕ ЦЕННОСТЬ

Чтобы получить выгоду от электронного журнала, он должен давать реальную ценность читателям. Без ценности, Ваш электронный журнал будет просто макулатурной почтой. Многие электронные журналы неотличимы от продажных брошюр. Они существуют, исключительно чтобы продвигать товары и услуги издателя. Ваш электронный журнал не сохранит читателей, если Вы будете публиковать лишь продающие материалы, загрированные под новости. Вместо того, чтобы «продавать, продавать и продавать» партизаны «информируют, информируют и информируют».

Для многих читателей наиболее важной частью электронного журнала является анализ того, как недавние разработки могут повлиять на их отрасли и бизнесы. Сообщайте им о новых законах, инструкциях и решениях, которые могут влиять на их бизнес, слияниях, поставках, финансовых трендах, технологических прорывах и будущих событиях. Но не просто приводите решения и статистику, а проецируйте эти события на контекст своих читателей.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: МИНИМИЗИРУЙТЕ САМОРЕКЛАМУ

Отличительная черта отделяет полезный и информативный электронный журнал от рекламного. Пока искушенные читатели ожидают и готовы мириться с небольшим объемом рекламы в электронном журнале, ограничьте саморекламу до 10% или менее. Иначе читатели подумают, что Ваш электронный журнал – это набор крикливой рекламы и удалят его. Не занимайте половину своего журнала на продвижение Вашего следующего семинара или последней книги. Пусть ценность Вашего содержания рекламирует Вашу практику и продукты.

Цель электронного журнала – втянуть клиентов в Вашу практику, а не затолкать в них Ваши услуги. Концентрируйтесь на умном обсуждении тем, сильно интересных Вашим читателям. Давайте ссылки а Ваш сайт в определенных местах Вашего журнала, чтобы читатели смогли узнать больше о Вас и Ваших предложениях.

Подписчики электронных журналов также ценят интервью, колонки от известных гостей, статьи по новым стратегиям и бизнес-процессам, портреты личностей и компаний, а также истории успеха. Вот некоторые предложения по поводу наполнения журнала.

- Опишите проблему и предложите решение
- Расскажите историю консалтингового проекта
- Дайте подсказки, предостережения или маркетинговую информацию
- Проведите опрос и дайте отчет о результатах в одном из последующих выпусков

- Укажите ресурсы: книги, исследования и веб-сайты.
- Комментируйте и анализируйте
- Предложите подписчикам присылать материалы для публикации (под Вашей редакцией, разумеется)

Ваш электронный журнал может включать любые из вышеуказанных элементов, или Вы можете дополнить его своими идеями. Но сначала разработайте формулу высокой ценности для наполнения, которая будет работать для Вас, и придерживайтесь ее. И, разумеется, ведите архив последних выпусков на своем сайте.

▪ СТИМУЛИРУЙТЕ ДИАЛОГ С ЧИТАТЕЛЯМИ

Ваш журнал призван вовлекать Вашу аудиторию в диалог и строить отношения. Многие электронные журналы скучны и не провоцируют реакции. Вы должны просить обратную связь от читателей в каждом выпуске. Вы можете добавлять вопросы типа «был ли этот материал полезен для Вас?» в конце каждого раздела выпуска и ссылку для ответа по электронной почте.

Важно получать обратную связь по каждому аспекту Вашего электронного журнала: наполнению, качеству, формату, частоте выхода. Вы должны регулярно спрашивать подписчиков об их мнении по этим вопросам. Но просто просить обратную связь недостаточно.

Партизаны стимулируют отклики читателей сочетанием своей личности, стиля и точки зрения. Читатели более вероятно отреагируют на Ваш электронный журнал, если они чувствуют, что знают, кто Вы такой. Дайте Вашему журналу человеческое лицо, пишите от себя лично, как если бы Вы говорили с друзьями. Думайте о себе как о теле- или радио-ведущем, чьи слушатели настроились на эту волну, потому что им интересна личность ведущего.

Сделайте Ваши статьи и другие материалы живыми, быстро переходите к сути дела, избегайте «высокого штиля» или казенной лексики. Считайте Ваших читателей умными и никогда не говорите свысока. Когда это уместно, добавляйте юмор в Ваш журнал – но не переборщите.

- Оставляйте достаточное количество пустого места при верстке журнала. Это упрощает чтение. Плотный текст, даже превосходный, пугает и вряд ли будет прочитан занятыми профессионалами.
- Маркируйте списки, чтобы они выделялись на странице.
- Делайте врезки и выделяйте ключевые слова.

➤ Для длинных статей приводите в электронном журнале короткое резюме со ссылкой на полный текст на Вашем сайте. Кт захочет прочитать полный текст, перейдет по ссылке.

➤ Избегайте сверх-скучных публикаций типа выступлений генерального директора или президента компании.

Ваш электронный журнал должен быть визуально вовлекающим, с использованием графики и цвета для оживления публикации. Лучше – проще, так как разные читатели используют разные программы для получения и чтения почты. Обильное использование графики, цвета, специального форматирования может сделать Ваш журнал медленным и трудно загружаемым, что он не увидит света и сразу будет удален.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: СОЗДАВАЙТЕ ВОЛНЫ

Наиболее эффективным способом стимулирования диалога с подписчиками является Ваша точка зрения. Заявите о своем мнении как можно более сильно и бескомпромиссно. Идите против расхожего мнения. Провоцируйте, будьте противоречивы и экспрессивны. Возьмите события в отрасли и дайте знать читателям, что Вы думаете. Вы можете отдалить от себя часть подписчиков, но другие выстроятся пожать Вашу кибер-руку. Выражая свои убеждения, Вы провоцируете комментарии и вопросы и даете читателям повод подумать.

Вы будете знать, что Вы на правильном пути, если Ваш электронный журнал вызывает обратную связь от читателей. Когда читатели хотя бы обсудить темы, которые Вы затронули, считайте это комплиментом и отвечайте как можно скорее. Быстрые продуманные ответы создают лояльных читателей, и иногда клиентов. Используйте обратную связь, чтобы понять, чего хотят Ваши читатели, и дайте это им.

▪ ИЗЛУЧАЙТЕ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

Электронные журналы должны быть профессиональны в оформлении. Дизайн имеет значение, на самом деле даже критическое значение. Читатели хотят видеть публикации, которые хорошо оформлены, легко читаются и не выглядят сделанными «на коленке». Они ожидают, что журналы будут доставляться по расписанию и загружаться быстро.

Партизаны хотят широкого охвата аудитории своим электронным журналом. Непрофессионально выглядящий выпуск может нанести урон доверию к Вам и Вашей репутации.

Читатели ценят простоту доступа. Давайте ссылки на версии Ваших выпусков для печати, чтобы для своего удобства читатели могли скачать и

распечатать их. Тогда они смогут прочитать Ваши выпуски где угодно в любое время и передать их другим людям.

Профессиональный образ Вашего электронного журнала зависит от последовательности в редакционных стандартах. Подумайте о добавлении редакционной политики в конце журнала. Будьте последовательны в следующих областях.

➤ **Наполнение**

Какую бы формулу не избрали для наполнения своего электронного журнала, используйте ту же формулу и размещайте разделы в том же порядке в каждом выпуске. Читатели любят предсказуемость. Сделайте свой журнал свободным от ошибок. Всегда дважды проверяйте факты, цифры, грамматику, заголовки книг и отчетов, написание имен. Создайте макет Вашего журнала и дайте его всем, кто работает над публикацией.

➤ **Частота публикации**

Электронные журналы публикуются по расписанию (еженедельно, ежемесячно, ежеквартально). Чтобы поддерживать непрерывное присутствие в глазах читателей, Вы должны публиковать хотя бы один выпуск в месяц. Вопрос в соблюдении баланса между поддержанием видимости и недопущением надоедливости. По опросам Quris, Inc. 68% опрошенных считают слишком частые выпуски наиболее сильным недовольством маркетерами, использующими электронную почту⁴.

А насчет того, какой из дней недели лучше подходит для публикации, тут мнения экспертов расходятся. Выберете день недели и публикуйтесь в этот день. Отмечайте, когда выйдет следующий выпуск. Вы, можете привести временную зону, так как для подписчиков в разных уголках мира выпуск может приходиться в разные календарные даты.

➤ **Размер**

Большинство электронных журналов размером от двух до восьми страниц. Размер Вашего журнала зависит от того, сколько информации регулярно доступно Вам для публикации, и от частоты публикации. Если Вы решите публиковаться еженедельно, даже одна страница потребует большой работы. Для партизан двухстраничного выпуска вполне достаточно. Выдерживайте один и тот же размер выпуска, не посылайте две страницы в одном выпуске, а десять в следующем.

➤ **Формат**

Публикуйте свой журнал в формате HTML, а не в PDF. Сегодня 90% браузеров умеют отображать HTML, а Ваша версия для печати будет для тех, у кого не может. HTML предлагает значительные преимущества в дизайне, возможностях измерений и отчетов.

Тестовый формат представляет большие трудности в работе, менее визуально привлекателен и не предоставляет возможности определить, сколько подписчиков читают Ваш электронный журнал. PDF выглядит лучше и сохраняет формат и графику оригинального представления документа.

HTML позволяет отслеживать важную информацию, например, сколько читателей на самом деле открыли Ваш электронный журнал (показатель открываемости, open rate), сколько переходят по ссылкам на Ваш веб-сайт (показатель CTR), сколько людей пересылают Ваш электронный журнал другим (показатель пересылки, forward rate) и сколько читателей подписалось и отписалось.

Какой бы формат Вы ни выбрали, помните, что читательские и отраслевые стандарты для электронной почты постоянно повышаются. Читатели не будут довольны электронным журналом, который плохо отображается в почтовой программе или браузере.

➤ **Рекламная политика**

Маркетеры часто ставят рекламные блоки в успешные электронные журналы. Тем не менее, как и в случае с саморекламой, внешние рекламные блоки лишают Ваш электронный журнал части его привлекательности. Также в этом большой вопрос, в Ваших ли это интересах. Даже если реклама отбивает затраты на создание журнала, в конце концов это может быть невыгодным. Вместо этого предложите партнерам с хорошей репутацией обмен ссылками на продукты и услуги, которые могут быть интересны Вашей аудитории. Если Вы вставляете рекламу, обозначайте ее явно как оплаченный рекламный блок.

➤ **Плата за подписку**

Вы привлечете больше читателей, если не будете брать плату за подписку. Вам слушает задуматься о взимании платы, если затраты на разработку и публикацию электронного журнала сильно отбирают ресурсы у Вашей практики. Некоторые консультанты не берут платы за свои электронные журналы, но приводят в журналах резюме материалов, полный доступ к которым платный. Если же Ваш отчет не является очень ценным для аудитории, многих читателей будет раздражать такая политика.

Если спрос на Ваш журнал велик, Вы можете требовать высокую плату за свою подписку, чтобы ограничить аудиторию малой группой. Для большинства журналов, однако, бесплатный доступ – один из лучших способов получения и сохранения подписчиков.

➤ **Административные вопросы**

Вы или кто-то из Ваших сотрудников должен регулярно уделять время административным вопросам. Для читателей должно быть легко подписаться, отписаться, приостановить подписку по разным причинам, изменить электронный адрес и дать Вам обратную связь.

Люди ожидают быстрого ответа, так что постарайтесь отреагировать в течение 24 часов. Сохраняйте хорошие отношения даже с теми, кто отписывается, может, они вернутся. Не требуйте слишком много информации от тех, кто подписывается. Минимум. Посылайте стандартное, но вежливое и персонализированное письмо, подтверждающее любые изменения в подписке.

Для новых подписчиков письмо с подтверждением должно приветствовать читателей, говорить им, когда будет следующий выпуск и как они могут отписаться. Также дайте им ссылку на политику конфиденциальности и редакционную политику. Будьте в курсе административных вопросов, чтобы производить хорошее впечатление на подписчиков.

Последовательность во всех вышеприведенных областях покажет, что Ваш электронный журнал заслуживает того доверия, которое ему оказывается. Еще одним способом улучшить профессиональный аспект Вашей публикации – это отдать ее на аутсорсинг.

➤ **Аутсорсинг**

Партизаны ценят сотрудничество, и потому публикация может стать гораздо проще, если Вам могут помочь. Есть ли у Вас ресурсы, чтобы создавать журнал силами компании? Если нет, по разумной цене можно получить множество вспомогательных услуг. Два первых кандидата на аутсорсинг – это дизайн и ведение списка подписчиков.

Наймите талантливого дизайнера, чтобы претворить Ваше видение в простой в использовании шаблон для электронного журнала. Многие дизайнеры помогут Вам пройти весь процесс один или два раза и настроят для Вас сетевые инструменты, которые позволят Вам автоматизировать создание Вашего электронного журнала шаг за шагом. Некоторые дизайнеры также помогут Вам в поиске наполнения для журнала.

Дизайнерские услуги не так уж дороги, а привлекательный дизайн стоит затраченных денег.

Найдите компетентную службу управления подписчиками для управления процессами подписки, хранения Ваших подтверждающих писем, размещения Ваш электронный журнал, рассылки его по Вашей команде и выдачи статистики. Эта служба будет обновлять список Ваших подписчиков, управлять дублированием подписки, изменением адресов подписчиков, необходимыми интерфейсами взаимодействия с разными провайдерами (ISP), возвращенными сообщениями (недоставленными, например), и позволит Вам посылать сообщение всем пользователям одним щелчком мыши. Хорошие службы рассылок не блокируются большинством провайдеров (занесены в «белые» списки), так что Ваш электронный журнал не будет заблокирован или отфильтрован как спам.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: АУТСОРСИНГ

Публикация электронного журнала может вызвать трудности (часто возникают непредвиденные проблемы). Но если Вы решили, обязали себя выпуском регулярного электронного журнала, это может быть трудной работой. Чтобы упростить свою задачу, подумайте об аутсорсинге графического дизайна и управления списком подписчиков. Найдите надежных помощников и придерживайтесь их. Хорошую помощь нелегко найти.

Службы рассылок недороги и освободят Ваше время для более важных дел, например, для нахождения и написания материалов для Вашего электронного журнала. Эти службы берут на себя самые масштабные задачи издателя электронного журнала.

Аутсорсинг дизайна и управления списками подписчиков добавит профессионализма Вашему электронному журналу. Вы, возможно, захотите отдать и другие аспекты подготовки электронного журнала на аутсорсинг, но помните о сохранении редакционного контроля. И не уходите слишком далеко от своих читателей, иначе Ваш журнал перестанет быть одной из возможностей установления отношений с ними.

➤ **Легализуйтесь**

Добавьте регистрацию издания в соответствующих агентствах. Подайте заявку на ISSN в Библиотеку Конгресса, и пошлите копии Вашего электронного журнала в Библиотечный регистр авторских прав (Library's Register of Copyrights). Разместите в своем электронном журнале ссылку на правила пользования на Вашем сайте. Добавьте знак защиты авторского права и ISSN в свой электронный журнал.

▪ ДОСТУЧИТЕСЬ ДО ЦЕЛЕВЫХ РЫНКОВ

Даже если Вы публикуете самый увлекательный, ценный и профессиональный электронный журнал, это не принесет ничего хорошего для Вашей практики, если никто не узнает о его существовании. Для построения списка подписчиков и продвижения своей практики Вы должны рекламировать подписку на свой журнал. Эти усилия должны начинаться с Вашего веб-сайта.

Добавьте заметную форму подписки на Ваш электронный журнал на каждой странице Вашего сайта. Если подписка бесплатна, ясно скажите об этом. В тексте Вашей домашней страницы осветите основные моменты текущего выпуска и анонсируйте следующие. Также упростите процесс доступа к архивам с домашней страницы сайта.

Используйте несколько способов бесплатной рекламы своей подписки. Используйте бесплатные каталоги рассылок, предложите обмен ссылками другим консультантам и отраслевым ассоциациям. Попросите клиентов разместить Ваш электронный журнал как ресурс на их сайтах и во внутренних сетях. Если Вы проводите интервью, попросите интервьюируемого разместить на своем сайте ссылки на этот выпуск Вашего электронного журнала. Вы также можете предпринять следующие шаги:

- Написать статьи для других публикаций и добавить подпись с Вашим сайтом и адресом электронного журнала.
- Включить основную информацию о Вашем электронном журнале в Вашу визитную карточку, выступления и презентационные материалы.
- Распечатать Ваш электронный журнал и раздать копии на встречах, конференциях и собраниях, иметь пачку копий последнего выпуска на столе и в приемной Вашего офиса.
- Рассказать друзьям, родственникам и коллегам о Вашем электронном журнале. Попросить их подписаться и рекомендовать другим сделать то же самое.

Особенно на начальной фазе развития Вашего электронного журнала стоит вкладываться в список подписчиков публикацией в каталогах рассылок, поисковых системах (например, google), и других веб-сайтах, таких, как business.com. Вы должны будете внести небольшую плату за пользование этими услугами, но Ваши вложения окупятся новыми подписчиками. Вы также можете платить за подписчиков компаниям, которые продвигают электронные журналы и приводят Вам подписчиков.

Часто, однако, это будут нецелевые подписчики, которые никогда не купят Ваши услуги, так что будьте осторожны с такими тратами.

- ПОСТРОЙТЕ РЕАЛИСТИЧНЫЙ БЮДЖЕТ

Продвижение электронного журнала – это не однократная трата, а регулярная. Создание реалистичного бюджета для Ваших публикаций требует учета затрат на дизайн (включая периодические изменения), подготовку к выпуску, управление подписчиками, техническую помощь, продвижение и содержание журнала (например, если Вы платит за доступ к отчетам). Отслеживайте, сколько Вы тратите, чтобы точно оценивать успешность Вашего электронного журнала.

- ИЗМЕРЯЙТЕ УСПЕХ

Положив усилия на выпуск журнала, как Вы определите, работает он или нет? Иногда Вы будете знать, что проект пришел к Вам благодаря взаимодействию через электронный журнал. Чаще Вы будете неспособны увидеть ясную связь. Так как генерация потенциальных клиентов – основная цель Вашего электронного журнала, наилучший способ измерения успеха – это отслеживание статистики, которую предоставляет Ваша служба управления списком подписчиков.

Отслеживайте показатели открываемости, CTR, показатели пересылки и количество отписавшихся. Сохраняйте всю обратную связь от читателей. Эти данные покажут, насколько Ваши читатели ценят Ваш электронный журнал. Если Вы видите негативную тенденцию, пересматривайте свой электронный журнал, пока не получите желаемых результатов.

Глава 8.

Говорящие головы: цена бесплатной паблिसити

СМИ постоянно охотятся за новым материалом, и консультанты являются готовым источником свежих тем и точек зрения. Но выделение времени и энергии на воспитание отношений со СМИ, подготовка материалов, достойных освещения, подготовка и появления в СМИ означают, что быть «говорящей головой» - точно не бесплатно.

Наперекор общему пониманию, в эру новостей 24 часа в сутки 7 дней в неделю ЕСТЬ такая вещь, как дурная известность. Просто спросите об этом кандидата в президенты на выборах 2004 года Ховарда Дина. Одна слишком ревностная полемика после попыток давления на избирателей в Айове, повторенная и прокомментированная много раз, нанесла заметный ущерб его кампании в критический период.

ЧТО ТАКОЕ ПАБЛИСИТИ?

Полный словарь Вебстера издательства Random House определяет паблисити как «мероприятия, процессы или бизнес по обеспечению публичного оповещения о чем-либо».

Если Вы хотите дурной славы, любая паблисити подойдет. Но, как и для всех других маркетинговых инструментов, целью паблисити для партизан является рост их практики. Партизаны ищут результатов, а не блеска.

В ЧЕМ СУТЬ ВАШЕЙ ПАБЛИСИТИ?
<p>Ваша программа паблисити может следовать таким целям:</p> <ul style="list-style-type: none"> Развитие Вашего маркетингового образа Построение Ваших сетей (потенциальных клиентов, партнеров, отраслевых знакомств, представителей СМИ) Определения потенциальных новых проектов Получение новых клиентов Предоставлением какой-либо ценности сообществу

Чтобы получить достойный возврат на Ваши инвестиции, Ваша кампания в паблисити должна иметь хорошую стратегию и быть выполнена с достаточным мастерством. Памятуя о том, что «один размер не подходит никому», консультанты должны сначала определить, какую роль паблисити играет (если вообще играет) в их маркетинговых планах. Также они должны определиться с целями паблисити для их практики. И эта роль, и эти цели могут варьироваться в зависимости от особенностей фирмы.

Некоторые консалтинговые фирмы делают паблисити центральной частью своих маркетинговых усилий. Другие же реагируют на запросы со стороны СМИ, только если их представители появляются под окнами компании. Для некоторых компаний имеет смысл поддерживать небольшую паблисити компанию во все времена. Или Вы можете решить, что Вам не нужно публичное освещение Вашей деятельности. Эти решения требуют затрат и времени, и денег. Но роль паблисити может сильно зависеть от того, что за консалтинг Вы делаете: хочет ли Ваш бизнес быть хорошо представлен в СМИ, либо Вы хотите на этом заработать.

Если Вы решите искать паблисити, разработка целей Вашей программы важна по двум причинам: во-первых, чтобы когда Вы будете в свете юпитеров, Вы помнили, зачем Вы пошли на это интервью, и во-вторых, чтобы Вы могли измерять результаты.

- СПРОСИТЕ СЕБЯ, ЧТО ПАБЛИСИТИ МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ДЛЯ ВАС?

Паблисити предоставляет значительные выгоды для консультантов, так как создает высокую степень доверия. Люди больше доверяют тому, о чем они прочли в газетах, услышали по радио или увидели по ТВ, потому что они воспринимают эти независимые источники объективными. Лишь тот факт, что Вы появились на ТВ для интервью автоматически позиционирует Вас как эксперта в умах большинства людей.

Паблисити может создавать экстраординарные преимущества для консультантов, которые мастерски используют этот инструмент. В дополнение к позиционированию Вас как эксперта, паблисити добавляет потенциальных клиентов Вашей практике, создает Вашу видимость в отрасли и приносит новые проекты. Даже будучи не совсем бесплатной, паблисити может быть гораздо более дешевой, чем другие формы продвижения, такие как реклама или почтовая рассылка.

Появление в СМИ может усилить Ваши прочие маркетинговые материалы. Используйте паблисити для усиления Ваших презентаций и коммерческих предложений, а также веб-сайтов. Перепечатайте статьи, в

которых приведены интервью с Вами, и распространяйте их на Ваших выступлениях, отраслевых собраниях и встречах с Вашими клиентами. Большим плюсом паблисити является то, что она имеет большое время жизни. Она может остаться в памяти людей надолго и вспомниться через довольно продолжительное время.

▪ КОНСУЛЬТАНТЫ – ЛЮБИМЧИКИ СМИ?

Просмотрите большинство публикаций и Вы обнаружите цитирование консультантов. Консультанты – естественные поставщики материалов для СМИ, потому что они имеют:

- экспертную позицию;
- независимое мнение;
- сильные коммуникативные навыки;
- документальные подтверждения своих заявлений;
- хорошо аргументированную позицию и понимание.

С другой стороны, несмотря на то, что консультанты - хорошо информированные эксперты в своей области, они часто слишком многоречивы для СМИ. Консультанты привыкли давать клиентам то, что они хотят – подробные ответы на вопросы и основательный, аргументированный анализ. Такая модель коммуникации подходит для клиентов, но не для интервью в СМИ. Для масс-медиа работает не сухое цитирование фатов, а короткие, энергичные и прямые ответы, которые дают хороший контакт с аудиторией.

Партизаны тренируются в искусстве публичной презентации, чтобы убедиться, что для СМИ их выход будет ценен.

▪ ИЩИТЕ БАЛАНС

Даже если Вам не нужно покупать эфирное время или платить за материал о Вас в газете, получение паблисити – не простая задача и не дает плодов на следующий же день. Вам будут нужны повторяющиеся появления в СМИ, чтобы обеспечить видимость, приносящую внимание клиентов. И помните, что паблисити не находится под Вашим контролем: как только представители получили материал о Вас, они могут сделать с ним все, что угодно.

Чтобы получать результаты, Вы должны изучить правила паблисити, развивать свои навыки презентации перед СМИ, а также строить и

поддерживать отношения с ними. Вы также должны писать и распространять статьи, пресс-релизы, информационные комплекты и материалы для паблисити. Как и с другими маркетинговыми тактиками, партизаны тщательно ищут баланс между выгодами от паблисити и затратами времени и энергии, которые придется отбирать от других маркетинговых активностей и обслуживания клиентов.

Будьте терпеливы и настойчивы. Не тратьте время, пытаясь получить паблисити «одним махом» - это не работает. Если Вы участвуете в каком-либо исключительном мероприятии, Вы можете получить свои 15 минут славы, но шумиха быстро утихнет, и Вам надо будет начинать сначала.

▪ ЦЕНА БЕСПЛАТНОЙ ПАБЛИСИТИ

Чтобы внедрить паблисити в Вашу консалтинговую практику, Вы должны тратить время на поиск, установление и развитие отношений с правильными людьми в СМИ. Вы также можете потратиться на совершенствования навыков работы со СМИ и на подготовку и распространение материалов для них. Специальное обучение очень важно, так как кроме новостей СМИ хотят давать аудитории элементы развлечения. Если Вы хорошо подготовлены, Вы делаете себя более привлекательным объектом для СМИ.

Найм эксперта по паблисити может быть дорогим удовольствием. В самом начале Вы можете нанять консультанта по связям с общественностью, чтобы он научил Вас писать пресс-релизы, использовать подходящие каталоги и инструктировать Вас по поводу медийного этикета. Такие книги, как «Партизанская паблисити» Джея Конрада Левинсона, Рика Фишермана и Джилл Лаблин¹ может дать Вам хорошее представление об отрасли. Построение программы паблисити – это не ракетостроение, но в ней есть ряд особенностей.

▪ ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПАБЛИСИТИ ЭФФЕКТИВНО

Чтобы быть эффективной, Ваша паблисити должна достигать целевых рынков. Наилучший способ добиться этого – использовать адресную картотеку контактной информации СМИ фирмы Rolodex. Ваш список СМИ должен ориентироваться прежде всего на качество, а не на количество. Нацеливаясь на группу хорошо подготовленных контактов, позволит Вам лучше использовать свое время и получить лучшие результаты, чем искать контакты из огромного общего списка.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПАРТИЗАНСКОЙ ПРОГРАММЫ ПАБЛИСИТИ
<p>Чтобы обеспечить эффективность, партизаны должны убедиться, что их программа публицити:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ имеет хорошо определенные цели и способы измерения успеха ➤ нацелена на существующих и потенциальных клиентов ➤ дает освещение подходящими СМИ ➤ влечет за собой минимальные издержки ➤ имеет систематический характер, а не расчет на однократное появление ➤ усиливает отношения с клиентами, партнерами и обществом ➤ дает ценность клиентам, отрасли или служит правому делу ➤ помогает клиентам понять возможности Вашей фирмы, а не просто запоминаемость Вашего бренда ➤ приводит к активности, показывающей сильные стороны Вашей компании ➤ приводит к потенциальным новым проектам

Консультанты в отрасли природных ресурсов, например, могут рассчитывать на лучшее освещение в журнале *Journal of Forestry*, чем в *New York Times*. А если Вы консультант в автомобильной промышленности, публикация в прессе о здравоохранении не поможет Вам привлечь новых клиентов.

Следующим шагом является перевод мыслей в действия путем объединения предыдущих элементов с Вашими целями. Перечень потенциальных действий в области публицити в следующей таблице может быть отправной точкой Вашей программы.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ВОЗМОЖНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ПАБЛИСИТИ
Публикация статей или писем в редакцию Проведение опросов и рассылка результатов в целевые СМИ Предложение провести выступление для местных деловых организаций Проведение семинара на подходящую тему и сообщение об этом СМИ Развитие отношений с СМИ Спонсирование мероприятий для Ваших целевых клиентов Проведение проекта для отраслевой ассоциации Вхождение в совет директоров местной общественной организации Проведение благотворительного проекта для общественной организации Участие в выставке

▪ УПРАВЛЯЙТЕ СВОИМ ПОЯВЛЕНИЕМ В СМИ

Чтобы получать выгоду от появлений в СМИ, Вы должны научиться тому, как работают СМИ и как лучше всего использовать Ваши связи с ними. Вы должны идентифицировать себя как ресурс для СМИ и понимать их потребности.

➤ Станьте ресурсом для СМИ

СМИ нуждаются в постоянном потоке новостей и информации для своей деятельности. Несмотря на огромное количество информации в настоящее время, они хотят большего. Сотрудники СМИ всегда ищут дополнительные истории для того, чтобы информировать и развлекать аудиторию, а также давать ей что-то новое.

Чтобы стать ресурсом для СМИ, станьте узнаваемым экспертом в Вашей области. Вы должны быть тем самым человеком, к которому СМИ обращаются за информацией и пониманием и которого цитируют по вопросам Вашей отрасли. Если Вы эксперт в HR, Вашей целью должно быть становление как эксперта № 1, с которым связываются представители СМИ за информацией об увольнениях, сокращениях, переходах ведущих сотрудников и тому подобном. Пусть Ваши знакомые в СМИ думают о Вас, как только сталкиваются с Вашей областью знаний.

Попробуйте предугадать, когда СМИ потребуется Ваша помощь. Думайте в терминах сжатых сообщений и умных заголовков. Научитесь писать однострочные сообщения, которые будут завоевывать внимание людей. Если СМИ посчитают Вас «хорошей цитатой», Ваш телефон зазвонит.

Всегда давайте точную, своевременную и полную информацию. Создайте репутацию имеющего уникальное понимание и самые хорошие знакомства в Вашей области, с теми людьми, которые делают самые интересные суждения. Проверяйте все свои источники, и при малейшем сомнении говорите об этом в СМИ. Посылайте в СМИ хорошо написанные пресс-релизы, которые они могут напечатать слово в слово, переделать или вырезать часть для публикации. Пишите сильное информативное введение. Выделяйте списки важных фактов. Имейте на руках черновики, источники и документы, если потребуется проверка.

Попросите Ваших знакомых в СМИ связываться с Вами, если они работают над темами, в которых Вы можете помочь. Если Вы не можете помочь, но знаете того, кто сможет, дайте им контакты этого человека и организуйте встречу. Предлагайте свои истории, наполните их интересным развитием, за которым они смогут наблюдать. Раздвиньте свои границы для СМИ, и они помогут продвинуть Вашу практику.

Думайте о себе как об источнике новостей. Выпускайте пресс-релизы о своем бизнесе и своих клиентах. Посылайте пресс-релизы, когда Вы или Ваши клиенты завоевывают награды или делают другие успехи, когда Вы представляете новые продукты или услуги, когда у Вас финансовые новости. Информировуйте представителей СМИ, когда Ваша практика

начинает новый проект, строит новый имидж или разрабатывает новый логотип, нанимает новых людей.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ПРИМЕР ПРЕСС-РЕЛИЗА
<p>Вышла программа прогноза прибыльности Четверг, 2 декабря 2006 г. Контакты: Джефф Бинг, jbing@pcg.com</p> <p>Plastic Consulting Group (PCG) объявит о выходе новой консалтинговой услуги «Коэффициент прибыльности» более 800 участникам Всемирной конференции по пластику на следующей неделе в Нью-Йорке. «Коэффициент прибыльности» - это первая услуга, которая сфокусирована на исследовании воздействия прогнозируемых ценовых изменений на мировом рынке полимеров на прибыльность компании. PCG использует данные собственных исследований, анализа конкурентов, анализа мирового соотношения спроса и предложения и модели прогноза цен для точного определения будущих доходов клиента.</p> <p>По словам Ruth Grant, управляющего партнера нью-йоркского офиса PCG, «добавление этой новой услуги позволят PCG обеспечивать клиентов конкретной и ценной информацией для планирования. Эта услуга выходит за рамки перспективы отдельных продуктов и помогает клиентам планировать общую стратегию в условиях глобального спроса и предложения».</p> <p>PCG предоставляет услуги стратегического планирования бизнеса для мировой индустрии пластиков. Фирма имеет офисы в Нью-Йорке, Париже, Токио и Сиднее. Узнайте больше о программе «Коэффициент прибыльности» на сайте PCG www.pcg.com.</p>

Рассылайте пресс-релизы, чтобы продвигать мероприятия, которые Вы спонсируете. Расскажите СМИ о выходе новой услуги или о Ваших клиентах, когда они предоставляют свои продукты или услуги для благотворительных целей. В Ваших пресс-релизах найдите уникальные точки зрения или упомяните последние новости или будущие события.

Спонсируйте конкурсы и другие мероприятия, награждайте призами победителей. Репортеры предпочитают освещать события с хорошими возможностями для фото- и видеосъемки.

➤ **Создавайте материалы, стоящие публикации**

Публикация статей, которые показывают Ваши знания и выражают Ваше мнение, может быть выдающимся двигателем для паблисити. Начните с отправки редакторам СМИ писем на темы, в которых Вы обладаете уникальными знаниями. Колонка «Письма в редакцию» - хорошее место, чтобы быть противоречивым, выделиться и выразить свое

мнение. Она дает Вам начальную трибуну, которая может сделать известной Вашу практику и позицию на рынке.

Определите конкретные темы, по которым Вы можете дать информацию, которая даст Вам паблисити. Составьте список тем, которые Вы знаете вдоль и поперек. Включите темы текущих и недавних проектов. И спросите себя, как бы Вы ответили на вопрос друга «Так над чем ты сейчас работаешь?»

- Как бы Вы могли показать свой текущий проект в интересном для внешнего наблюдателя свете?
- Какие грани проекта могут быть интересны Вашим друзьям или некоторому сегменту аудитории?
- Какие элементы проекта вдохновляют Вас?
- Какие уникальные, творческие подходы сработали у Вас?
- Какие части проекта имеют необычные или далеко идущие последствия, которые могут быть интересны СМИ и их аудитории?

Обычно темы будут сразу приходить в голову. Но будьте внимательны: темы, которые «заходят» Вас, могут показаться скучными для остальных. Или им может быть интересна лишь маленькая ниша или группа, до которой Вы не сможете достучаться.

Чтобы найти идеи для рассказов, просмотрите информацию на Вашем компьютере в Вашем портфеле и в Вашем ящике электронной почты. Проверьте все источники новостей, чтобы понять, освещалась ли уже проблема и, если да, то с каким уклоном. Используйте источники сбора информации в интернет, например службу новостей Google или целый ряд программ-сборщиков новостей, которые доступны сегодня.

Попытайтесь не заблуждаться относительно соблазнов широкой аудитории. Обычно медиа-концерны с широкой аудиторией не будут заинтересованы в Ваших материалах. Фокусируйтесь на тех СМИ, которые концентрируются на отраслях, в которых Вы работаете. Помните, что Вашей первичной целью является привлечение новых проектов, а слава – лишь побочный бонус.

Точно нацельтесь на свои рынки. Подавайте заявку лишь на те публикации, которые попадут к Вашим целевым читателям. Не говорите о ресторанах в спортивном рассказе.

Требуется практика, чтобы заметить возможности для паблисити и создавать материалы, которые будут интересны другим. Но с течением времени Вы будете естественно замечать эти возможности.

➤ **Стройте сеть знакомств в СМИ**

Относитесь к своему списку медиа как к списку клиентов. Начните с определения репортеров и журналистов, которые освещали события в Вашей отрасли. Проведите исследование

Э чтобы выяснить, как долго они работают, их послужной список, что они освещают. Для отдельных СМИ выясните, как они публикуют: их требования, редакционную политику, предпочитаемые форматы работы. Найдите копии их последних работ и прочтите их. Ищите закономерности, их любимые темы и то, чего они не касаются. Посмотрите, насколько часто они обращаются к экспертам и как обходятся с цитированием.

Используйте интернет ресурсы, такие как Media Finder (www.mediafinder.com), Bacon's Media Lists Online (www.medialistsonline.com) и Burrelle Luce (www.burrelles.com). На этих сайтах Вы найдете названия, адреса, номера телефонов и факсов, адреса электронной почты и веб-сайтов газет, журналов, радиостанций и телевизионных каналов.

Создайте перечень целевых СМИ, добавьте в него контактную информацию и индивидуальную информацию об опыте, достижениях и образовании отдельных их представителей. Ведите профили журналистов, редакторов и продюсеров, с которыми Вы бы хотели поработать. Напишите резюме на их работы, когда и где они вышли, опишите приведенные точки зрения. Прочтите их статьи, посмотрите или прослушайте их шоу. Многие представители СМИ напрямую спросят у Вас, знакомы ли Вы с их работами. Если нет, разговор, скорее всего, быстро закончится. Обновляйте список, как минимум, раз в три месяца, потому что сотрудники СМИ постоянно в движении.

Когда Вы читаете статью, смотрите или слушаете передачу на тему в Вашей области знаний, отправьте журналисту или продюсеру заметку или короткое электронное письмо о том, как Вам понравилось шоу. Предоставьте дополнительную информацию, пошлите анекдот, свое понимание или идеи для продолжения темы. Покажите свою экспертную позицию и побудите их позвонить Вам, если им будет нужен комментарий, источники или другая информация. Не пишите целую книгу – просто насадите достаточно информации на крючок и ждите поклевки.

Посвятите отдельное время работе над публицити каждую неделю. Используйте это время для определения тем и подготовки материалов для отсылки в СМИ. Также используйте это время для контактов с представителями СМИ и обновления своего перечня СМИ.

➤ **Готовьте идеальный «заброс»**

Подходите контактам со СМИ как к встрече с клиентом. Редакции СМИ завалены пресс-релизами и запросами на продвижение. Так что Ваш запрос должен звучать интересно, вызываяще и уникально. Не теряйте время, посылая шаблонные пресс-релизы.

Постройте свое обращение вокруг привлекающей внимание идеи. Если Вы шлете пресс-релиз, обратите внимание на эту «зацепку» в заголовке, затем объясните ее в первом предложении. Если Вы получите интерес со стороны человека из СМИ, Вам могут позвонить, чтобы разузнать детали и получить больше информации.

Если Вы звоните или посылаете электронное письмо, прежде напишите краткое резюме Вашего сообщения, которое Вы можете сказать за 10 секунд или в одном предложении. «Наши исследования показывают, что текучка персонала может быть сокращена вдвое без дополнительных затрат на персонал, за три простых шага». Затем пусть у Вас будет более полное описание на 20–30 секунд или 2–3 предложения.

Пошлите короткое электронное письмо, включающее это резюме и перечень того, что Вы посылаете. Сделайте его коротким сопроводительным письмом. Его должно быть легко читать. Не включайте большие материалы, такие как опросы, отчеты или медийные комплекты. Но имейте их под рукой, если они вдруг потребуются.

Подготовьте электронные и твердые копии всех документов. Направьте представителей СМИ в медиа-центр Вашего сайта. Будьте готовы послать информацию в требуемом формате.

➤ **Дайте им то, что они хотят**

Понимайте, уважайте и будьте готовы приспособиться к особой динамике и требованиям СМИ.

Новости. В первую очередь и больше всего им нужны новости. Главный вопрос репортера «Будет ли это интересно для нашей аудитории?». Если ответ «нет», остальное не имеет значения.

Выедают Ваш мозг. Для информационных «наркоманов» Вы – источник. Нравится Вам это или нет. Дайте им возможность полакомиться содержимым Вашего экспертного мозга. Смотрите на это как на возможность показать себя надежным источником ценной информации для них.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: КАК «ЗАБРОСИТЬ» ВАШУ ИСТОРИЮ СМИ

Сотрудники медиа постоянно разрываются от обилия поступающей к ним информации. Без хорошего «заброса» Вам будет трудно привлечь их внимание к своему материалу. Вот пять подсказок, как подготовить свой «заброс».

1. *Говорите о трендах.* Привяжите свой рассказ к текущим общественным, деловым и политическим направлениям развития. Вместо того, чтобы рекламировать свои услуги по планировке приемного отделения, найдите информацию, которая поддерживает потребность в этой услуге. Например, о перегруженности приемных отделений из-за того, что это первая точка контакта между пациентами и учреждением здравоохранения, обслуживающей большое количество народа.

2. *Идите против шерсти.* Когда происходят большие события, хор голосов начинает говорить об одном и том же. Пока другие кричат об экономическом регулировании процесса перевода производственных мощностей в другие страны, идите наперекор, приведите историю о компаниях, которые возвращают рабочие места в родные страны.

3. *Если сомневаетесь, выкатывайте факты.* Заслуживающая доверия статистика и результаты опросов на подходящие темы привлекают внимание репортеров. Если у Вас есть результаты исследования, показывающие, например, что торговля через Интернет в определенных секторах рынка переживает спад, Вам вероятно позвонят по поводу опросов и с вопросами на тему, что же делать розничным продавцам, чтобы изменить ситуацию.

4. *Подстраивайтесь к сезонности.* Во время каникул (например, рождественских) есть дни, в которые плохо с новостями. Эти дни могут быть идеальны для Вашей идеи. Если Вы предложите рассказ о том, как снизить количество рисунков на стенах во время Хэллоуина, Вам могут позвонить.

5. *Помните о целевой аудитории.* Соединяя вместе свои идеи, помните о ясном профиле своей целевой аудитории. Если Вы пытаетесь заинтересовать репортера, который занимается банковским сектором, историей о возвратах товаров, скорее всего, Вы потеряете время.

Быстрая реакция. Сотрудники СМИ всегда работают с ограничениями по срокам, так что они не будут тратить время на излишнюю возню или пустопорожний разговор. Быстро дайте им информацию, и если пообещали ее дополнить и углубить, сделайте это в срок и нужной им форме.

Постоянная помощь. Из-за большой загруженности работой сотрудникам СМИ всегда нужна помощь: в нахождении достойных сюжетов, поисках интересных точек зрения, в сборе историй и их документировании и обработке. И все это – в срок. Буквально на каждом шагу им нужна помощь.

➤ **Контрольные выстрелы**

Если Вы контактировали со СМИ, но не получили ответа, сделайте контрольный звонок или напишите электронное письмо. Спросите, можете ли Вы чем-нибудь помочь или ответить на любые вопросы. Коротко сообщите свое имя и номер телефона. Репортеры не станут выслушивать долгие сообщения или читать длинные электронные письма. Развернутые заявления могут уничтожить потенциальный контакт.

Не надоедайте им бесконечными попытками такого «сопровождения». Рассчитывайте, что после одного или двух обращений Ваше послание будет услышано. После этого, оставайтесь на их радаре, время от времени посылая электронные письма. Посылайте только относящуюся к их интересам информацию. Сообщения не по теме, посланные без запроса – то же, что и спам. Избегайте этого. Пусть они помнят о Вас, но не так, как помнят о язве.

Многие идеи не превратятся в рассказы. Многие репортеры не приведут Вашего мнения. Много информации будет «порезано». Не принимайте этого близко к сердцу, продолжайте движение.

Когда они отвергают ваш материал или вырезают Ваш случай из статьи, примите это их решение. Не пытайтесь убедить их изменить точку зрения. Вместо этого сконцентрируйтесь на поддержании хороших отношений. Превращайте поражения в возможности. Если Вас «зарубили», поблагодарите сотрудника СМИ за его интерес и спросите его об именах и контактах людей, которым мог бы быть интересен Ваш материал. И, если он дает такую информацию, спросите, можно ли сослаться на него в разговоре.

Если у Вас нет хороших рабочих отношений с представителями СМИ, никогда не говорите «за Вами должок». Не забывайте, что они существуют не для того, чтобы продвигать Ваш бизнес.

➤ **Подготовьтесь к интервью**

Итак, Вы изучили конкретное издание и его требования, подготовили «заброс» и Ваш респондент ответил «хорошая идея». Запланировано интервью, и Вам надо идти. Но готовы ли Вы? Правда? Прежде чем пойти на интервью, необходимо предпринять важнейший шаг: пройти обучение по появлению в средствах массовой информации. Обучение даст Вам не только уверенность в своих силах, но и обеспечит Вас важной информацией по проведению телефонных интервью, интервью у микрофона и перед камерой. Вы узнаете, куда надо смотреть, одежду каких цветов нельзя

надевать, как оценить темп Вашего интервьюера, когда начинать говорить и когда терпеливо ждать.

Подготовка к интервью кратко представлена в следующих 12 шагах.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ДВЕНАДЦАТЬ ШАГОВ ДО ИНТЕРВЬЮ	
1.	Пройти обучение по появлению в СМИ.
2.	Предположить, какие вопросы может задать интервьюер.
3.	Прорепетировать ответы, заслуживающие цитирования.
4.	Подготовить данные и примеры для поддержки своих позиций.
5.	Сформулировать сфокусированную тему Вашего сообщения.
6.	Подобрать дополнительные источники, которые усиливают Ваши позиции.
7.	Просмотреть свои заметки по предыдущим работам этого интервьюера.
8.	Убедиться, что знаете аудиторию.
9.	Понять направленность или главную тему диалога.
10.	Четко понять, чего Вы не хотите говорить.
11.	Выясните, где Ваша цитата, интервью или другой материал выйдут в свет.
12.	Подтвердите дату, время и перечень участников интервью.

После интервью позвоните или напишите Вашему связному в СМИ, чтобы поблагодарить и предложить помощь в написании фрагмента. Может, Ваша помощь и не требуется, но предложение оценят.

▪ КОГДА ИЗБЕГАТЬ ОГЛАСКИ?

Могут возникать возможности паблисити, которые не помогут Вашему бизнесу. На самом деле, они могут поставить Вас в неудобное положение или даже нанести Вам вред. Когда возможное сообщение в СМИ находится на грани Вашей экспертной области – быстро уходите прочь от такой возможности. Иначе Вы можете оказаться в безвыигрышной ситуации, когда Вам придется либо блефовать, либо постоянно говорить «я не знаю». Хотя бы намек на недостаточную информированность или отставание от рынка – это яд для консалтинга, и игра не стоит свеч.

Не соглашайтесь на участие, если у Вас недостаточно времени на подготовку. В этом случае, Вы опять же рискуете показаться недостаточно информированным. Не играйте с ситуациями, когда возможно обсуждение вопросов, в которых Вы недостаточно информированы. Также задумайтесь, прежде чем согласиться на интервью, если у Вас не было времени на репетицию и сбор информации об интервьюере. Большинство интервьюеров будут помогать Вам хорошо выглядеть. Но есть некоторые

репортеры и ведущие, которые сделали карьеру на «уничтожении» своих гостей. Так что дважды подумайте об интервью с человеком, которого Вы совсем не знаете, а также в случае, если Вы можете «поплыть» в материале.

Осторожно отвечайте на просьбы прокомментировать бизнес своих клиентов. Во-первых, это не Ваша роль в этой игре, Вы ведь консультант, так что скорее им нужен первичный источник информации. Во-вторых, насколько бы Вы ни были знакомы с бизнесом клиента, Вы можете не знать всех деталей конкретной ситуации, планов и мотивации клиента. Ваши ответы могут оказаться неправильными, и могут затруднить и поставить под угрозу Ваши отношения с клиентом.

Также избегайте появлений в СМИ, если Вы не прошли достаточного обучения. Когда-нибудь наступает тот самый первый раз, когда Вам будет необходимо дать пресс-конференцию по негативному или принесшему вред опыту внедрения. До этого позовите профессионалов. Примите их помощь. Не оставляйте на самотек.

Перспективы паблсити могут быть заманчивы, особенно, если прежний опыт был удачным и Вам понравился. Сложно справиться с соблазном повторить успех, и усилия в области паблсити могут разорвать круг трудностей Вашей практики.

ОБРАТИТЕСЬ ЗА ПОМОЩЬЮ К ПРОФЕССИОНАЛАМ

Иногда нужна помощь профессионалов в Ваших приключениях со СМИ, так как у Вас может не быть достаточно времени или опыта для правильного направления Ваших усилий на паблсити и на основной консалтинговый бизнес. Часто, когда Вы пытаетесь делать и то, и другое, ни одно из дел не делается хорошо. Подумайте, что Ваша практика может получить, обращаясь в фирму по связям с общественностью.

Помощь консультантов по PR может быть бесценна, когда Вы только начинаете. Они могут рассказать Вам о паблсити и помогут сделать начальный план. Будучи опытными профессионалами, они могут выдать Вам такое количество идей, внедрение которых займет годы. У них также могут быть связи, которые позволят преодолеть электронные преграды к представителям СМИ, через которые обычно сложно перебраться.

Опытные профессионалы по PR знают лучшие «точки входа» в СМИ или умеют быстро их найти. У них есть все необходимое для выполнения задач, которые могут быть слишком сложными для Вас (разработка идеи, написание пресс-релизов, создание комплектов материалов для СМИ,

планирование и проведение мероприятий, придание движения Вашей PR-кампании). Также они могут организовать Ваше обучение, сделать заявку на Ваше появление в СМИ и провести интервью.

ПАРТИЗАНСКАЯ СТРАТЕГИЯ: НАДО ЛИ ВАМ НАНИМАТЬ PR-ФИРМУ?

Наиболее очевидным доводом в пользу найма PR-фирмы является наличие достаточных фондов для внешних услуг. Такие услуги могут оказаться достаточно накладными в зависимости от того, как Вы их используете. Что может PR-фирма или консультант?

- Сэкономить Ваше время на разработку стратегии публицити и ее задач.
- Помочь в планировании и проведении Вашей кампании.
- Помочь в создании материалов для публицити (комплектов для прессы, списков СМИ и пресс-релизов).
- Представить Вас представителям СМИ.
- Организовать интервью.
- Помочь Вашей публицити-кампании набрать ход.
- Помочь с идеями для рассказов.
- Провести обучение.
- Помочь оценить Ваши успехи.

Выбор правильной фирмы, занимающейся PR, настолько же рискован, как и выбор правильной консалтинговой компании. Всегда есть выбор из больших и малых компаний, а также индивидуальных консультантов.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: КАК ОЦЕНИТЬ PR-ФИРМУ

Оцените PR-фирму, ответив на следующие вопросы.

- Каковы их взаимоотношения со СМИ? Может ли их команда помочь выйти на представителей СМИ, которые Вам нужны?
- Кто в действительности будет делать работу? В некоторых компаниях ведущие специалисты работают только с крупными клиентами, а маленькие заказы выполняет менее квалифицированный персонал. Определите, под какую классификацию клиентов Вы подпадаете, и кто будет работать с Вами.
- Каковы пределы их возможностей и стоимости? PR-кампании могут быть очень сложными и задействовать многих людей. Из лучших побуждений легко выйти за пределы Ваших ожиданий относительно объема работ и бюджета.
- Кто еще на рынке? Выбирать надо тщательно. Как и в случае с консалтингом, на рынке PR-услуг представлено большое количество компаний с сильно отличающимся качеством услуг.

Осторожно выбирайте свою PR-фирму и разумно используйте их сервисы. Будьте предельно точны в определении своих потребностей и доступного бюджета. Вы можете спустить весь свой бюджет для публицити на профессионально организованную кампанию. Но Вам может быть и не

нужна такая исчерпывающая услуга. Определите, в чем Вам нужна помощь профессионалов, а с чем Вы можете справиться сами. Задействуйте профессионалов, чтобы закрыть пробелы в Вашем опыте и знаниях о паблсити.

- ЭТО ВСЕ?

Лучший способ использования PR-фирмы – в отслеживании результатов Вашей PR-кампании. Помните цели Вашей программы паблсити? Не пренебрегайте возвращением к своим изначальным целям, определяйте, достигает ли Ваше присутствие в СМИ главной цели – приведения в Вашу практику новых проектов. Если нет, цена этой паблсити слишком высока.

Глава 9.

Когда имеет смысл рекламироваться

НИКОГДА не давайте рекламу, если это не дает Вам абсолютного и разительного преимущества.

Дэн Кеннеди¹

Когда мы слышим слово «реклама», мы рисуем себе в воображении блестящие высокобюджетные телевизионные ролики или полноцветные печатные материалы о машинах, пиве, кинофильмах или медикаментах. Такая реклама для консультантов кажется экстравагантной и в лучшем случае сомнительной. Реклама в СМИ (например, телевизионная) может повысить узнаваемость бренда для больших транснациональных корпораций, но едва ли это хорошее вложение для консалтинговых фирм.

Большинство консультантов строят свой имидж, бренд на основе силы своей работы с клиентами и на рекомендациях для новых проектов. Если «сарафанного радио» и Ваших сетей знакомств недостаточно для поддержки Вашего бизнеса, могут помочь некоторые виды платной рекламы. Но вместо выбрасывания огромных сумм на кричащую дорогую рекламу, подумайте о использовании набора недорогих способов рекламы, которые позволяют доставить сообщение Вашим клиентам, а не всей Вселенной. Помните, что первичной целью партизанской рекламы является генерация потенциальных клиентов, а построение бренда – вторичная выгода.

▪ ПАРТИЗАНСКАЯ РЕКЛАМА

Реклама – это мощное оружие партизан, если ее правильно делать. Но также она может быть дорогим и рискованным предприятием. Точно доставить Вашим целевым клиентам Ваше привлекательное и своевременное предложение, которое заставит их поднять трубку и позвонить – возможно. Создать несвоевременную рекламу, которую проигнорируют потенциальные клиенты – просто.

Как и большинство реклам, Вы начинаете с описания проблем. Большинство потребителей просто не читают и не доверяют рекламе, так как слишком многие заявления преувеличены или несправедливы. Такое большое количество рекламы сделало их нечувствительными и скептически настроенными по отношению к рекламе. Так что большинство ее просто пропускают или лишь бегло просматривают.

Кроме того, реклама может быть очень дорогой в создании и показе. Реклама размером в треть черно-белой страницы национального делового журнала стоит более 20000 долларов за каждую публикацию. К этому добавляются затраты на услуги дизайнера и написания текста.

Проведение рекламной кампании и замер ее результатов может быть сложным, затратным и длительным процессом. А чтобы приносить максимальную пользу, Ваша реклама должна быть согласована с другими Вашими маркетинговыми усилиями.

Но реклама имеет свое место в арсенале маркетингового оружия партизан, и может привести новых клиентов в Вашу практику с помощью нижеописанных тактик.

▪ ИДЕМ В ПОЧТОВУЮ РАССЫЛКУ

Когда Вы начинаете думать о почтовой рассылке с рекламой консалтинга, это может показаться не самой лучшей тратой денег и усилий. Особенно если Вы рассылаетесь по большому списку не знакомой с Вами аудитории. Большинству людей не нравится такая почта и отклик на рассылку, как правило, невелик.

Консультанты расходятся во мнениях относительно почтовой рассылки: некоторые ее используют, некоторые – нет. Партизан использует прямую почтовую рассылку, но только при правильных обстоятельствах. Например, когда правительство выпустило новые регулирующие положения о конфиденциальности пациентов для медицинских учреждений, консультанты использовали рассылку, информирующую клиентов о приближающихся нововведениях и предлагающую помощь. Получатели читали эти письма, потому что их содержание отвечало их интересам, было своевременным и ценным. Когда акционерные общества должны были выполнять правила Сарбанеса-Оксли по финансовой отчетности, многие консультанты использовали почтовую рассылку с предложением помощи в выполнении отчетности.

В обоих случаях у клиентов были насущные нужды, которым отвечали письма. Благодаря рассылке, одна из компаний получила десятки клиентов, которым была нужна помощь с изменениями, продиктованными новыми правительственными положениями. Почтовая рассылка не была обычной практикой компании, она была посвящена сиюминутной проблеме в бизнесе. Но почтовая рассылка – не самый лучший способ использования ресурсов, если она не отвечает самым актуальным и известным потребностям бизнеса.

Вот пример. Агентство по подбору персонала занималось предоставлением услуг по подбору временных сотрудников (менеджеров по продажам) для компаний, которые хотят расширить штат продавцов. Агентство использовало почтовую рассылку по базе партнеров крупной консалтинговой компании. Каждое отправление доставлялось в большой коробке и содержало полноценную доску для игры в дартс, дротики и персонализированное письмо. Один из дротиков был центре мишени, пришивая стикер с обещаниями, что агентство «в любое время попадет в цель Ваших продаж».

Это была не только очень дорогая посылка, она еще и не соответствовала получателем. Кроме того, посылки были так велики, что загромождали большую часть офиса консалтинговой компании. И это агентство попало в черный список поставщиков для этой консалтинговой компании.

Рассылка не всегда оборачивается «пшиком». Ей есть ряд преимуществ: у Вас – полный контроль над внешним видом, содержимым и распространением. Вы можете персонализировать отправления, сделать их дружескими, юмористическими, деловыми, энергичными или утонченными, и придать им нужный вид.

Почтовая рассылка идеальна для объявлений, анонсов и поддержания отношений. Это – простой, неагрессивный и недорогой способ послать Вашим клиентам (существующим и потенциальным) легкое напоминание о Вас, Ваших достижениях и о том, чем Вы можете им помочь.

Почтовая рассылка может быть эффективным способом сопровождения тех контактов, которые были завязаны во время Ваших выступлений или других мероприятиях, а также для получения трафика на Ваш веб-сайт, привлекая внимание к Вашим отчетам, статьям, информации о семинарах, мастерских или выставках. Почтовая рассылка может также содержать короткие выражения благодарности. В мире, наводненном электронной почтой, написанное от руки короткое сообщение ценится выше.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОЧТОВОЙ РАССЫЛКИ
--

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Рассылайтесь только по целевым базам адресов, лучше по тем, которые Вы сами создали, а не арендовали. ➤ Будьте осторожны с арендованными базами адресов, так как Вы и представления не имеете, попадет Ваше сообщение целевым клиентам или нет. ➤ Сосредоточьте тему письма вокруг конкретного, своевременного и важного предмета, а не только вокруг качества Вашей практики. ➤ Убедитесь, что Вы сможете эффективно сопровождать заинтересованных потенциальных клиентов, которые придут по этой рассылке. ➤ Напишите часть сообщения от руки. ➤ Тестируйте результаты рассылки по небольшому списку, прежде чем перейти к массовой рассылке. ➤ Специализированные изделия (типа досок для игры в дартс) посылайте с особой осторожностью. |
|--|

▪ ПРОЧТИТЕ ОБ ЭТОМ ВСЕ: ГАЗЕТЫ И ЖУРНАЛЫ

Для крупных компаний полностраничная реклама в Wall Street Journal может повысить узнаваемость бренда. Но если Вы спросите 25 человек, которые видели эту рекламу, помнят ли они фирму, или что она делает, Вы увидите лишь пустые физиономии в ответ. Большая часть рекламы консультантов в газетах и журналах неизобретательна, скучна, и является плохим способом потратить деньги. В одной из недавних полностраничных реклам в национальной газете компания заявляла «мы сделаем это».

Если Вы решили использовать рекламу в газете или журнале для построения своего бренда, последовательно придерживайтесь этого решения. Она или две рекламы, как бы ценны или креативны они ни были, не поразят воображение большинства читателей. Одна из консультантов в области PR давала полностраничную рекламу в отраслевом издании на протяжении нескольких лет. Сейчас она хорошо известна узкой группе специалистов, но это заняло годы и потребовало значительных вложений. Если Вы выберете этот путь, приготовьтесь к долгосрочной кампании, которая поможет Вам преодолеть горы рекламного мусора.

Если же у Вас нет больших фондов, более разумно использовать печатные СМИ для публикации статей, позиционирующих резюме, отчетов, результатов опросов и объявлений. Если Вам нужно продвинуть приближающееся мероприятие (например, семинар), печатная реклама в целевом издании может быть наилучшим методом для этого. Проведя некоторое исследование, Вы можете сделать профессиональную рекламу на относительно небольшие деньги.

Если Вы решите использовать печатную рекламу, проведите исследование изданий, которые читает Ваша целевая аудитория. Убедитесь, что ваша реклама попадет в нужный раздел или выпуск. Размещайте свою рекламу рядом с другими похожими объектами. Вы ведь не хотите, что Ваша реклама семинара по логистическому консалтингу появилась в разделе для садоводов.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ЧТО ВЫ ХОТИТЕ, ЧТОБЫ ОНИ СДЕЛАЛИ?
--

Попросите читателей Вашей рекламы предпринять какое-либо действие в ответ на Вашу рекламу. Просите их позвонить по Вашему бесплатному для всех регионов номеру, посетить Ваш веб-сайт, послать Вам электронное письмо. Эта простая тактика может помочь Вам генерировать потенциальных клиентов, измерять эффективность рекламы и искать пути для улучшений в будущем.
--

Делая рекламу для газеты, поручите дизайн своему сотруднику, а не дизайнеру из газеты. Каждый элемент Вашей рекламы должен быть совершенен, так что лишь «свой» дизайнер сможет обеспечить самые высокие стандарты.

▪ ТЕЛЕВИДЕНИЕ И РАДИО

Некоторые крупные консалтинговые компании не могут справиться с соблазном телевизионной рекламы. Подгоняемые креативными агентствами, эти фирмы подражают пивным, автомобильным и «фаст-фуд» компаниям, стремясь построить свой бренд. Однако, когда реклама появляется на ТВ, многие зрители уходят на кухню перекусить или просто переключают каналы.

Партизаны ценят публичити, которую обеспечивает появление на телевидении, даже если это не касается их целевых клиентов. Если Вы хотите использовать телевидение, двигайтесь к тому, чтобы стать гостем на профильных ток-шоу или новостных блоках. Контактируйте с продюсерами и информируйте их о своей экспертной области и готовности обсуждать определенные темы. Если Вы – эксперт в том, как помочь компаниям справиться с выплатой пособий, обратитесь к продюсерам известных новостных программ с предложением информировать их зрителей о последних событиях, связанных с пособиями. Появление в роли приглашенного специалиста убирает издержки, связанные с производством ролика и покупкой эфирного времени, а также дает лучшее освещение по ТВ. В роли гостя Вас воспринимают не как продавца, но как эксперта.

Те же правила применимы к радио. Давайте слушателям свою экспертную позицию, а не призывы что-либо купить. Если Вы – налоговый консультант, ищите возможности интервью на темы налоговых хитростей, чтобы помочь людям сэкономить время и деньги. И, так как продюсеры радиостанций всегда в поисках интересного гостя, который дает полезную информацию, Ваша экспертная позиция будет оценена и вознаграждена.

Рекламу на телевидении и радио дорого создавать и запускать в эфир. Необходимо оплачивать разработчиков, съемочную группу, продюсерские компании, оборудование, эфирное время и многое другое. Если уж Вы решили стать звездой эфира, используйте свою экспертную позицию, а не модную рекламу. Так Вы добьетесь большего и потратите меньше деньги.

ВЫСТАВКИ И ДРУГИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ «СБОРИЩА»

Во многих отраслях есть ежегодные «сборища» (или даже их серии), проводимые в форме выставок, где компании, поставщики и другие участники рынка собираются вместе, чтобы учиться, продавать, покупать и налаживать связи. На таких больших собраниях консультанты могут предложить свой товар, встретить новых клиентов, пересечься со старыми друзьями и посмотреть, как работают конкуренты. Обязательно посещайте выставки в той отрасли, в которой Вы работаете.

Если Вы не уверены, какая выставка подходит для Вас, зайдите на один из крупнейших в мире путеводителей по миру выставок www.tsn.com. Вам будет доступен поиск по отрасли, назначению выставки, географии и датам. Здесь Вы найдете описание мероприятия и информацию для регистрации.

Программой максимум для консультанта на выставке является выступление в основной секции или на одном из предлагаемых семинаров. За несколько месяцев обратитесь организаторам выставки, чтобы занять клетку в расписании выступлений. Если Вы предлагаете выступление на интересную тему, это может быть хорошим шансом для Вас. А если Ваше выступление будет успешным, Вы обретете как минимум нескольких потенциальных клиентов.

Решите для себя, хотите ли Вы организовать стенд на выставке. Эта практика находит все большее распространение, так что не исключайте такой возможности. Прежде чем решить, быть или не быть Вашему стенду, учтите следующие факторы.

➤ Будет ли среди посетителей выставки определенный процент лиц, принимающих решения?

➤ Можете ли Вы получить место для стенда не в самом дальнем углу зала?

➤ Можете ли Вы спроектировать стенд, который будет наилучшим образом отображать Вашу компанию, ее культуру и возможности?

Если Вы предпочтете делать стенд, Вы можете получить тысячи контактов и потенциальных клиентов за короткое время. Большинство посетителей буквально пролетает мимо выставочных рядов, так что Вам будет нужно нечто динамичное, что привлекает внимание. Консультанты могут анонсировать результаты своих текущих исследований, предлагать минисеминары на конкретные темы и раздавать маленькие подарки. Вы можете и не получить такого же количества посетителей, как стенд, обещающий автограф-сессию с кинозвездой, но Вы привлечете людей, заинтересованных в Вашем бизнесе.

Стенд на выставке может дорого Вам обойтись и по деньгам, и по времени, особенно в случае многодневных мероприятий. Вот несколько подсказок, как получить максимум на Ваши вложения.

➤ Пройдите обучение по выставочному этикету. Если Вы прежде не организовывали стенд, Вам будет полезно узнать, как заговорить с посетителем и когда оставить его в покое.

➤ Не будьте назойливы. Люди уйдут прочь, если они почувствуют, что Вы им жестко продаете. Будьте уважительны и вежливы.

➤ Часто меняйте персонал стенда. Очень тяжело приветствовать и отвечать на вопросы посетителей в течение нескольких часов подряд. Давайте своим людям передышку.

➤ Выключите свой мобильный телефон.

➤ Дайте посетителю что-нибудь в руки. Отчет об исследованиях, визитка или брелок – не давайте ему уйти от Вас с пустыми руками.

➤ Легко реагируйте на критику. Скорее всего, критикуя, посетитель выразит Вам свое огорчение по какому угодно поводу. Страхните это огорчение улыбкой.

➤ Не сидите. Иначе посетители будут чувствовать, что отвлекают Вас, и будут стесняться подойти.

➤ Сразу после выставки войдите в контакт. Если Вы обещали связаться с посетителем, сделайте это как можно скорее. Впечатления от выставки быстро тускнеют, как только люди возвращаются по домам.

➤ Анализируйте конкурентов. Когда Вы не работаете на стенде, пройдите по выставке и соберите как можно больше информации о Ваших конкурентах. Редко появляется более удачная возможность изучить, что в точности делают Ваши конкуренты, так что не упустите ее.

Выставки могут быть богатым источником потенциальных клиентов, и когда Вы организуете стенд, и когда просто посещаете выставку. Так что обязательно посещайте такие мероприятия, приложите все усилия, чтобы попасть в сетку выступлений и анализируйте затраты и возвраты на инвестиции в стенд.

▪ ПЕЧАТНЫЕ БРОШЮРЫ СОБИРАЮТ ПЫЛЬ

Партизаны не инвестируют значительных средств в заранее напечатанные брошюры, которые в итоге оказываются в мусорном ведре. Вместо этого они развивают возможности по созданию индивидуализированных брошюр. Доступное на рынке программное обеспечение позволяет с легкостью подготовить и отпечатать брошюры для конкретных целей.

Если Вы идете на встречу с клиентом, сделайте индивидуальную брошюру под этого клиента, напечатайте несколько экземпляров. Поместите наименование компании клиента на титульной странице брошюры и приведите ее содержание в соответствие с потребностями клиента.

Имейте небольшой запас брошюр под рукой в офисе, чтобы быстро отослать на запрос по телефону или по почте. Постоянно пересматривайте содержание брошюры и обновляйте его в соответствии с последними темами. Те брошюры, в которых содержится лишь смесь из заявлений о Вашей квалификации и услугах, являются лишь пустой тратой денег и бумаги. Брошюры должны выпускаться сериями и усиливать Ваше маркетинговое сообщение – то есть отвечать на вопрос «как Вы можете решить проблемы своих клиентов?».

▪ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАТАЛОГИ И СПРАВОЧНИКИ

Все началось с «желтых страниц». По традиции, бизнесы размещают информацию о себе там, где ее будут искать люди, если им понадобится помощь. Некоторым компаниям не нужно ничего, кроме рекламы в «желтых страницах», чтобы привлечь клиентов в свой бизнес. Для консультантов все совсем по-другому.

Не пренебрегайте рекламой в «желтых страницах», телефонных справочниках, но добавьте этому публикацию в отраслевых и профессиональных каталогах и справочниках, чтобы больше распространить информацию о Вашей экспертной области и Вашей фирме.

Сегодня и печатные и сетевые каталоги приводят списки компаний, группируя их по специализациям. Главное достоинство таких каталогов – это то, что они представляют Ваше имя на всеобщее обозрение. Каталоги являются скорее инструментом для исследований: они дают потенциальному клиенту возможность найти Вашу контактную информацию или собрать данные о Вас. Важно быть в списках, чтобы показать, что Вы участвуете в игре.

Попасть в каталог довольно просто. Все, что нужно сделать – это найти форму подачи объявления, заполнить ее и отослать – и Ваши данные будут опубликованы. Обычно больше ничего не нужно делать, только обновлять информацию о себе и вносить плату за публикацию. Разумно быть представленным за плату в нескольких каталогах.

Чтобы получить доступ к журналистам, продюсерам ток-шоу и редакторам СМИ, подумайте о размещении своей информации в каталоге «Ежегодник экспертов» («Yearbook of Experts»). Издание адресовано журналистам печатных и вещательных СМИ всей страны. Веб-сайт www.yearbook.com заявляет о трафике в миллион кликов в месяц. Вы также можете разместить информацию о себе в Radio-TV Interview Report (www.rtir.com), издании, стремящемся стать крупнейшей базой данных об авторах публикаций и экспертах, с которыми можно провести живые и телефонные интервью.

В зависимости от Вашей специализации Вы можете разместить информацию о себе в HG Experts (www.hgexperts.com), одном из самых больших каталогов экспертов, консультантов, адвокатов, экспертов-свидетелей, посредников, третейских судей, ораторов, медицинских специалистов и юристов.

Если Вы являетесь членом профессиональных организаций, таких как Национальная ассоциация ораторов или Американское общество тренингов и развития, Вы можете включить Вашу практику и в их каталоги. Ваши инвестиции в каталоги не будут основным источником потенциальных клиентов, но если в результате Вы будете давать одно или два интервью в год, или это приведет Вам клиентов, которые купят консалтинг, Ваш возврат на инвестиции будет приемлем.

Некоторые каталоги бесплатны и ценны для консультантов. Открытый проект каталогов www.dmoz.org – это сетевой каталог интернет-ресурсов, который работает как огромная ссылочная библиотека. DMOZ включает каталоги для многих бизнесов и является крупнейшим автоматизированным каталогом в Сети. Прелесть этого каталога в том, что он служит источником для больших поисковых машин, которые наполняют

свои базы данных. Списки DMOZ обычно питают небольшие поисковые машины.

Несколько правильных размещений в каталогах – обычные издержки ведения бизнеса консультантов. Если Вы хотите сэкономить, это не самый лучший канал экономии.

▪ ЗАПУСТИТЕ СВОЮ ПОИСКОВУЮ МАШИНУ

Около 90% всего интернет-трафика начинается с поисковых машин, таких как Google, Yahoo!, America Online, Microsoft Network. На этих сайтах пользователь вводит слова, по которым он хочет осуществлять поиск, и получает список веб-сайтов, которые он может посетить. Следовательно, консультантам нужно регистрироваться на поисковых машинах с наибольшим трафиком. Чем больше выделяется Ваш сайт при поиске, тем больше шансов на то, что потенциальный клиент зайдет на него.

Ваш сайт может быть зарегистрирован в Google бесплатно. Другие поисковые машины также дают бесплатную регистрацию, но этот процесс может занять много времени. К тому же не все сайты могут быть зарегистрированы, и нет гарантий, когда это может случиться.

Вы можете ускорить процесс появления Вашего сайта в основных поисковых системах, внося ежегодную плату. Например, www.teoma.com разместит Ваш сайт в каталогах основных поисковых систем за умеренную плату. Сайт www.bcentral.com компании Microsoft предоставляет сходные услуги, заявляя Ваш сайт в различных поисковых системах. Стоимость услуг зависит от того, сколько страниц Вы хотите отправить на регистрацию, но обычно Вы ежегодно продлеваете эту услугу.

Другие сервисы нацелены на размещение Вашего сайта в тысячах поисковых систем одновременно. Их цена невелика, а результаты обещаются большие. Будьте осторожны с такими сервисами. Если Вы используете сервисы размещения в поисковых системах, держитесь крупных игроков.

Вы также можете натолкнуться на предложения оптимизировать Ваш сайт для поисковых машин, чтобы Ваш сайт появлялся на первых местах в выдаче результатов на поисковые запросы. Поисковая оптимизация (SEO) – это большой бизнес, который помогает Вам разработать стратегию попадания на первые места в выдаче поисковых машин. Эти компании могут помочь Вам выбрать правильные ключевые слова, которые приведут к показам Вашего сайта в выдаче поисковых машин по запросу

пользователя. Изучите эти компании, прежде чем выбрать. Посмотрите на их клиентов, попросите рекомендации и выясните цены. Некоторые фирмы, занимающиеся SEO вполне надежны, другие же – потеря денег. Эта область быстро меняется. Будьте тщательны в анализе и обновляйте оптимизацию по крайней мере раз в год.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ДЕРЖИТЕ ВАШ САЙТ В ВЕРХНЕЙ ЧАСТИ СПИСКА

После регистрации Вашего сайта в поисковых машинах, не забывайте о своем месте в выдаче. Периодически проверяйте, где появляется Ваш сайт при запросе по «Вашим» ключевым словам. Убедитесь, что Ваш сайт движется к началу списка, отслеживая процесс, и, если требуется, меняя ключевые слова.
--

- **КОНТЕКСТНАЯ РЕКЛАМА (PAY PER CLICK, PPC)**

Большинство поисковых систем позволяет показывать тестовую рекламу, когда пользователь вводит определенные ключевые слова. Ключевые слова, по которым следует давать объявление, как правило, очевидны. Например, консультанты по страхованию могут включать ключевые слова «страховой консультант» или «бизнес консультант страхование» для своего сайта. Когда пользователь вводит одно из Ваших ключевых слов в поисковой системе, Ваша реклама, содержащая ссылку на Ваш сайт, появляется в специальном блоке. Каждый раз, когда пользователь кликает для перехода на Ваш сайт, с Вас удерживается определенная сумма. Google, Yahoo! и многие другие поисковые системы поддерживают эту технологию, которая называется контекстная реклама (pay per click, PPC).

Стоимость клика определяется аукционом. Рекламодатели конкурируют друг с другом за право показа их рекламы в верхней части списка, который видит пользователь. Рекламодатель, который готов заплатить наибольшую цену, получит первое место. Стоимость может варьироваться от 15 центов до нескольких долларов за клик. Вы можете продолжать кампанию настолько долго, насколько захотите, и в любой момент можете поменять цену, которую Вы готовы платить за клик.

Использование контекстной рекламы для приведения новых потенциальных клиентов эффективно только если Вы можете измерить конверсию кликов в потенциальных клиентов и продажи. Постепенно вводите эту технологию, определяя, получаете ли Вы наполовину заинтересованных наблюдателей, реальных потенциальных покупателей или конкурентов, пытающихся «съесть» Ваш рекламный бюджет, кликая по Вашей рекламе.

- ИНТЕРНЕТ- ЖУРНАЛЫ

Большинство деловых журналов имеют собственные сайты, которые с радостью примут Вашу рекламу. Цена на эту рекламу может быть высока, так что помните про другие способы, например, про возможность публикации статей. Вы сэкономите свои деньги и более эффективно покажете свою экспертную позицию.

- СТРАТЕГИИ РАБОТЫ СО ССЫЛКАМИ

Некоторые организации согласятся публиковать на своих сайтах ссылки на Ваш сайт. Обычно это организации, занимающиеся предоставлением информации и других ресурсов своим посетителям. Часто они захотят взамен ссылку на Вашем сайте. Если у Вас есть электронный журнал, просите других издателей об обмене ссылками в грядущих выпусках. Это простой, бесплатный способ взаимной рекламы Вашего консалтинга. Вы можете использовать ссылки для анонсов будущих событий, предложения недавно вышедшего отчета, или просто чтобы заявить читателям, что у Вас есть электронный журнал, который может быть им интересен.

Большая консалтинговая компания недавно потратила более 75 миллионов долларов на рекламную и брендинговую кампанию, которая включала рекламу в газетах с наибольшими тиражами и в журналах по всему миру. Для партизан такая инвестиция – чистое безумие. Ведь даже хорошая кампания, которая создаст широкий интерес к проектам фирмы, не даст консультантам работу, если их идеи, отношения с клиентами и процесс продаж дает трещину.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ШЕСТЬ ПРАВИЛ РЕКЛАМЫ ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТОВ	
1.	Реклама – для генерации потенциальных клиентов. Стройте бренд своей работой с клиентами.
2.	Затраты на рекламу и ее эффективность необязательно пропорциональны. Вы можете привести прибыльного клиента в Вашу практику за небольшие деньги.
3.	Сделайте Вашу рекламу особенной. Большинство консультантов стремятся делать одинаковую и банальную рекламу, которая не впечатляет читателей.
4.	Лучшая реклама предлагает услуги и сподвигает читателей на действия.
5.	Никогда не критикуйте конкурентов.
6.	Опишите свои услуги и объясните их ценность для клиентов.

Разумно инвестируйте в набор нацеленных рекламных программ. И помните, что Ваша первичная цель – генерация потенциальных

покупателей, и лишь вторичная – построение бренда. Только так Вы можете оправдать инвестиции в рекламу.

Глава 10.

Пишите тексты

*Я хотела что-то сказать тебе,
Но все мешали этому слова.*

Глория Эстефан ¹

В маркетинговой литературе часто рекомендуют консультантам писать и публиковать отчеты, статьи и кейсы, чтобы своим умом вскружить головы клиентов и заставить их заказать проект. Но, как и большинство расхожих маркетинговых премудростей, публикация может иметь противоположный эффект и оставить консультантов с мизерными возвратами на маркетинговые инвестиции или вовсе без них.

Чтобы получить выгоду от написания материалов и их публикации, Вам нужны долгосрочные обязательства. Обязательства поддерживать постоянный процесс публикации. Вы должны также сфокусироваться на Вашей экспертной области и тщательно нацеливать свои произведения на Вашу целевую аудиторию. Ваши усилия по публикации могут улучшить Ваши писательские навыки, но если они не приносят новых клиентов, грош им цена.

Публикация одного или двух произведений может дать краткосрочный результат, и эти блестящие издания будут прекрасно выглядеть в папке для брошюр. Но для партизан этого недостаточно: партизаны публикуются, чтобы получить потенциальных клиентов.

▪ ЗАЧЕМ ПУБЛИКОВАТЬСЯ?

Клиенты звонят консультантам в результате рекомендаций, но они также находят консультантов по прочтенным материалам. Иногда достаточно одной идеи, чтобы замотивировать потенциального клиента позвонить и попросить помочь. И записи Ваших мыслей могут быть той существенной разницей между получением проекта и его упущением.

Как это ни странно, наплыв информации не остановил, а, наоборот, усилил спрос на высокоценную информацию. Клиенты постоянно охотятся за объективным пониманием их деятельности, проблем наложения одних

бизнес-операций на другие, а также того, что день грядущий им готовит. Публикация Ваших работ, пусть и занимающая много времени, является высокоэффективной маркетинговой тактикой. Вы можете использовать ее, чтобы давать клиентам ценность, которую они ищут.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ПОЧЕМУ ПУБЛИКАЦИЯ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ
<p>Публикация – это замечательный способ продемонстрировать клиентам Вашу ценность в непродвинутой манере. Вам интересно, даст ли результат публикация того доклада, над которым Вы думали последнее время? По отчетам Bitpipe и Forbes.com 77% директоров компаний передают эти доклады своим коллегам или сотрудникам, а 68% используют их для контактов с дистрибьюторами и поставщиками*.</p> <p>Шесть причин публиковаться</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Упрочить свой экспертный статус в глазах потенциальных клиентов. 2. Улучшить Ваши отношения с существующими клиентами. 3. Генерировать потенциальных клиентов по рекомендациям существующих и новых клиентов. 4. Увеличить узнаваемость Вашего имени. 5. Продемонстрировать Вашу компетентность. 6. Создать запас интеллектуальных активов для будущего использования. <p>* Статистика по использованию докладов приведена из «Исследования 2004 года, проведенного Forbes.com и Bitpipe: Читательская аудитория и доклады корпоративного и ИТ-менеджмента»</p>

Партизаны рассматривают письменные работы и публикации как взаимозаменяемые активы многократного использования, которые обеспечивают непрерывный возврат на инвестиции в них. Письменные работы консультанта могут использоваться для поддержки будущих предложений, пресс-релизов, комплектов материалов для СМИ, электронных журналов и наполнения веб-сайта.

Придайте Вашим произведениям различные формы для разных целей. Публикации могут быть превращены в выступления, доклады, книги, аудио- и видеоматериалы. Думайте о своих произведениях как о базе данных, которую Вы можете переконфигурировать и подогнать под различные нужды.

▪ СТРАТЕГИЯ ПУБЛИКАЦИИ

В наши дни, когда так много информации циркулирует в мире, однократный подход к публикации, скорее всего, приведет к тому, что в головах Ваших целевых клиентов не отложится Ваше сообщение.

Публикация одной или двух статей в год в отраслевом журнале не привлечет много клиентов.

Часто публикуйтесь каждый год, чтобы создать постоянную видимость в печати. Убедитесь, что Ваши публикации нацелены на аудиторию, которая продвинет Ваш консалтинговый бизнес. Иначе Вы впустую потратите ресурсы. Не сорите своими статьями направо и налево, подавайте их только в те издания, которые могут достичь Вашей целевой аудитории.

Чтобы увеличить узнаваемость наименования Вашей фирмы, видимость для рынка и количество клиентов, возьмите обязательство вести регулярную колонку или писать заметки в газеты, журналы или на веб-сайты, которые Ваша целевая аудитория часто читает. Ваша задача имеет две стороны: с одной – выстроить сообщество читателей, которые будут Вашими сторонниками, с другой – накапливать публикации, дающие ценность Вашим клиентам и становятся Вашими активами, которые Вы сможете использовать позднее.

Стратегия систематической и непрерывной публикации – это лучший путь как для построения базы интеллектуальных активов, так и для их демонстрации. Хорошо запланированная стратегия публикации даст Вам четкие указания, что, где и для кого публиковать. Разумеется, если Вы ее будете последовательно внедрять. Систематический подход также проведет Вас сквозь муки творчества при написании статей и сложный процесс публикации, так как Вы постоянно будете иметь перед собой образ своей цели.

Вам следует распределить минимум одну треть своего маркетингового бюджета на публикацию. Это может показаться завышенной цифрой, но Ваша стратегия должна исчерпывающим образом охватывать все элементы процесса публикации:

- нахождение востребованных тем;
- их исследование;
- написание, редактирование и доработка текстов;
- нахождение правильного издателя;
- маркетинг Ваших работ.

Публикация имеет ряд недостатков. Написание и публикация могут отвлекать Вас от основного бизнеса. Очень просто закопаться в «неизбежном зле» редактирования, поставленных сроков, согласования с источниками, редакторами, типографиями, агентами и издателями. И может быть очень трудно найти для этого время во Вашем и без того загруженном расписании.

Большинство консультантов полагает, что для написания статей достаточно опыта написания проектной документации. Но их стиль может не подойти для большинства изданий. Не думайте, что Вы можете запросто перевести Ваш навык письменного общения с клиентом в навык написания прозы, которая удовлетворит редактора издания. Такое случается крайне редко.

Например, избыточные слова появляются в текстах консультантов, как грибы после дождя. В своей книге «On Writing Well» Вильям Зинсер называет такую захламленность текста «болезнью американского писательства» и утверждает, что мы «задыхаемся от ненужных слов»².

Оцените эти фразы из трудов консультантов: «пятипроцентное позитивное увеличение дохода», «Ваше удовлетворение – наш главный приоритет».

Вы пишете, чтобы привлечь в Вашу практику больше клиентов, так что если Вам нужна помощь, ищите этой помощи. Работая вместе с писателем или редактором даже недолгое время, Вы научитесь исключать из Ваших текстов жаргон и обычную в среде консультантов манеру изложения. Кроме того, Вы очень скоро сможете самостоятельно писать тесты, читать которые будет легко.

Страх написания текстов для публикации мешает многим консультантам начать. Написание текстов может быть изучено, как и любая другая дисциплина, но это потребует терпения и практики. Если Вашу статью отклоняют – это обычная практика в публикации. Но партизаны принимают отклонение статьи легко, продолжают работу и однажды становятся часто публикуемыми авторами.

▪ ПАЛЬЦЫ НА КЛАВИАТУРЕ

Писательство может стать проще, если следовать нескольким простым рекомендациям.

➤ Фокусировка

Консультанты часто советуют клиентам фокусироваться на их сильных сторонах, а остальное оставить другим. То же правило применимо и к написанию текстов. Прежде чем начать писать, определите тему, на которую Вы можете квалифицированно написать, сосредоточьтесь на том, что Вы планируете отразить в тексте, и выработайте свою точку зрения на эту тему.

Не начинайте писать, если у Вас есть лишь приблизительное понимание или общая идея. Не надейтесь, что в таких условиях суть появится сама. Начинайте лишь тогда, когда Ваше понимание становится ясным, и есть то, чем Вы хотите поделиться с миром. Затем планируйте, как это сделать.

➤ **Собирайте вырезки**

Заведите отдельную папку, в которой будете хранить статьи, цитаты, отчеты и другую информацию, которую вырезаете из газет, журналов и новостных писем. Включайте туда же информацию, которую Вы находите в Сети. Убедитесь, что каждая вырезка имеет дату и название издания. По мере роста Вашей коллекции вырезок, упорядочивайте ее по темам.

➤ **Общий план текста**

Мысль о плане текста с римскими цифрами, подпунктами и другими убивающими творчество технологиями заставляет нас съеживаться. Но обязательно начинать хоть с какого-то плана текста. Найдите удобный способ планирования, будь это построение ментальных карт (mind map) или выписывание ключевых слов и фраз. Не цепляйтесь за римские цифры только потому что Ваша учительница в седьмом классе так сказала.

Какой бы способ Вы ни выбрали, составьте список всех важных пунктов, которые Вы хотите охватить, не обязательно по порядку. Напишите ключевые слова или целые предложения (что-то, что поможет Вам идентифицировать важные моменты). Затем расположите эти записи в том порядке, в котором Вы бы хотели их осветить. Если Вам кажется, что элементов слишком много для Вашей статьи или издания, объединяйте их или удаляйте.

➤ **Назовите**

Выполнив начальный план, назовите каждый раздел и выпишите под этим названием детально ту информацию, которую хотели бы в нем раскрыть. Выделите факты и другую информацию, которую надо будет узнать или проверить позднее. Наметьте, где Вы хотите включить цитату, анекдот, иллюстрацию, врезку или другие элементы. На этом этапе Вы должны быть в состоянии написать краткую аннотацию к статье, которую может посмотреть издатель.

➤ **Определите целевые издания**

Старое выражение «нарядилась неизвестно для чего» относится к нефокусированным и нецелевым статьям. Собираясь с мыслями по поводу статьи, определите издания, для которые подойдут для нее. Правила и

сроки представления рукописей в разные издания отличаются. Некоторые требуют сопроводительного письма с просьбой рассмотреть статью на предмет публикации, другие не требуют его. Некоторые издания имеют цикл публикации статей продолжительностью в год, другие готовы напечатать в следующем выпуске.

Если Вы понимаете правила публикации в целевом издании, Ваша писательская работа окажется проще. Свяжитесь с редакцией, чтобы узнать их требования: рукописи какого вида и на какие темы принимаются к рассмотрению, требуемый стиль и формат, политику возврата рукописей. Определите, какие издания принимают рукописи от нештатных журналистов, кто является правообладателем опубликованных статей, предпочтительный способ связи (электронная или обычная почта).

Есть множество ресурсов, которые могут помочь Вас в выборе издания. Справочник «Writer's Market» в печатном виде и через интернет предоставляет информацию о тысячах редакций.

➤ **Сформируйте график исследований и написания**

Список дел у консультанта очень велик, и желание провести исследование и написать статью падает на дно этого списка. Никогда, кажется, не будет достаточно времени. Консультанты часто испытывают трудности с написанием статей просто потому, что не отводят на это достаточно времени.

Предпочтительней провести все исследования до того, как начать писать. С появлением интернета Вы можете делать это одновременно. Однако, для большинства людей написание статьи проходит гладко, если исследования завершены. Впрочем, действуйте согласно Вашим предпочтениям.

Планируйте временные блоки, определяя дни и часы, в которые Вы будете действительно писать Ваши тексты. Определите, что конкретно Вы планируете сделать за эти временные блоки. Планируйте значительный запас времени на редактирование, которое часто отнимает намного больше времени, чем планировалось, а также на разные задержки, то и дело возникающие по ходу. Сюда входят переносы интервью, сложности в доступе к важным материалам, досадные обязательства перед клиентами, и недоступность тех, от кого Вы зависите. Кроме того, часто приходится возвращаться к исследованиям и проверке фактов.

Вы можете писать где угодно, так что используйте любую возможность. Если Вы в зале ожидания перед полетом, в очереди в супермаркете, сидите на совещании, черкните пару заметок или приведите в порядок свои

мысли. Конечно, хорошо иметь многочасовые блоки времени, но Вы можете научиться эффективно писать и в короткие интервалы времени.

➤ **Будьте гибкими**

Пока Вы пишете, Вы можете обнаружить, что одна из Ваших концепций несправедлива, что Ваша структура текста не достигает цели, или что цитата знаменитости, вокруг которой Вы планировали построить свою точку зрения, слишком глупа для печати. Будьте готовы внести соответствующие коррективы, которые обеспечат поддержание целостности Вашей оригинальной идеи и ценности, которую Вы хотите дать Вашей аудитории.

▪ **ПРОЦЕСС НАПИСАНИЯ**

Упомянутая ранее журналистка Джин Фаулер однажды сказала «Написать легко. Все, что нужно делать – это смотреть на чистый лист бумаги, пока капли крови не появятся на лбу»³. И хоть в нашем распоряжении сейчас намного больше техник написания, чем Фаулер могла себе представить, сам процесс написания не сильно изменился. Вот что действительно изменилось, так это способ, которым люди читают.

В своих текстах давайте информацию в простом для восприятия формате: «Пять способов снижения издержек на здравоохранение», «Система контроля качества, понятная каждому».

Придумайте заголовки, которые привлекают внимание читателя и заставляют его читать дальше. Не пытайтесь все сказать заголовком, но постарайтесь умно и интересно передать, о чем Ваша статья. Сопроводите заголовок первым предложением, которое раскрывает самую важную информацию, а затем проработайте все пункты и подпункты, которые планировали.

Большая часть деловой аудитории скорее просматривают, чем читают. Обычно они читают заголовок и первое предложение, и лишь бегло просматривают остальное в поиске ключевых слов и фраз. Заметив эти слова и фразы, они читают глубже, но не больше одного-двух предложений.

Помогите читателям, оформляя списки и выделяя ключевые точки. Этот способ быстро резюмирует содержание Вашей статьи и показывает, где читателю углубиться в текст. Когда Вы построите репутацию писателя, читатели будут меньше «сканировать» и больше читать, потому что им будет интересны Ваши взгляды.

Язык должен быть простым, а предложения – короткими. Постарайтесь добавить юмора и энтузиазма, но, прежде всего, пусть Ваше повествование будет ясным. Помните, что Ваша цель – общение с читателем, а не демонстрация многозначных слов, которые Вы знаете, или того, каким умным, поэтичным и забавным Вы являетесь.

Добавляйте примеры, которые иллюстрируют Ваши доводы. Примеры связывают повествование с жизнью. Когда это только возможно добавляйте описания кейсов, поясняющие описываемую ситуацию. Описания кейсов – отличный способ помочь читателям запомнить информацию.

ПАРТИЗАНСКИЙ СИГНАЛ ТРЕВОГИ: НЕ ТРУБИТЕ О СЕБЕ

<p>При написании текста публикации исключите саморекламу. Многие редакции не пропустят статьи, которые посчитают рекламой. В конце статьи поставьте свое имя, компанию, телефон, адрес электронной почты и веб-сайта. Если читатель почувствует, что Ваша статья корыстна, он прекратит чтение. Более того, крикливая самореклама уронит Вас в их глазах и нанесет вред Вашей практике.</p>

<p>Если в публикации так или иначе говорится о Вашем авторстве, читатели поймут это. Они будут судить о Вас по качеству Ваших идей, и если они стоят того, Вас и Вашу практику оценят по достоинству.</p>

Сделайте Вашу публикацию максимально короткой. Уберите несущественные повторы, рассчитывайте на умную аудиторию, которая ценит свое время.

Избегайте излишней плотности текста, оставляя много свободного пространства. Узкие поля и плотный текст утомляют читателей и не дают места для остановки и обдумывания того, что они только что прочли. Разделите текст подзаголовками, информирующими читателей, что их ждет в следующем фрагменте.

Провоцируйте читателя, когда считаете это подходящим. Противоречивые публикации вызывают больше интереса, чем перепевки обычного «здравого смысла». Займите сильную позицию и не бойтесь идти против течения. Если недавние публикации говорят об опасностях скупки долгов, говорите о преимуществах. Принятие необычной или непопулярной позиции привлечет внимание реакторов, агентов и читателей. Это также будет интересно многим независимым мыслителям с точки зрения власти и влияния.

Дайте недвусмысленный призыв к действию, который говорит читателю, что делать с Вашей информацией. Если Вы предложили новый способ уменьшения непроизводительных затрат производства, приведите трехшаговый алгоритм «с чего начать». Если Ваша статья говорит о

достоинствах новых инструментов повышения скорости доставки заказов потребителям, убедитесь, что Ваша аудитория знает, как найти эти инструменты. Призыв к действию подтверждает, что Вы понимаете проблему, особенно ее практические аспекты, и у Вас есть решение.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: 10 ПРИЗНАКОВ ОТЛИЧНОЙ СТАТЬИ	
1.	Статья информирует, обучает и развлекает читателя.
2.	В статье заявлена определенная точка зрения.
3.	В статье нет жаргона.
4.	Ее легко читать
5.	Статья решает проблему или экономит время.
6.	Статья простая, но не примитивная.
7.	Статью можно использовать для других целей: выступлений или отчетов.
8.	Статья содержит призыв к действию.
9.	Статья содержит способ связаться с Вами.
10.	Статья провоцирует интерес к Вашим другим работам.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ОЖИДАЙТЕ НЕОЖИДАННОГО
<p>Консультанты привыкли к неожиданностям клиентских запросов, изменения объемов работ, и «критических ситуаций» у клиентов. Написание текстов и их публикация также приносит неожиданности. Лучшие планы, продуманные тезисы и графики должны быть пересмотрены, если происходят большие изменения. Издатель может задержать Вашу публикацию, внести правку без Вашего согласия или даже попросить полностью переписать статью, если в Вашей теме произошли серьезные изменения с момента подачи заявки на публикацию. Когда дело касается публикаций, нельзя рассчитывать на постоянство.</p>

Примите одинаковый формат для Ваших публикаций на Вашем веб-сайте с помощью одинакового дизайна страниц. Разрабатывайте страницы в соответствии с образом Вашей компании, согласованно с визитными карточками и промо-материалами. Создайте шаблоны, чтобы все Ваши материалы отображались одинаково, тогда их будет легко компоновать, объединять с другими материалами, что значительно увеличит их время жизни. Последовательность в Вашем визуальном представлении позволяет Вам выглядеть профессионально и продвигать свой бренд.

Вам необходимо поддерживать унифицированные стандарты качества и содержания Ваших текстов. Если Ваши материалы явно не превосходят заурядное чтение, Вы просто потеряете время. Если то, что Вы создаете – не первоклассная работа, Вы повредите своей репутации и потерпите неудачу в привлечении новых проектов в Ваш бизнес.

▪ МАРКЕТИНГ ВО ВРЕМЯ НАПИСАНИЯ ТЕКСТОВ

Всегда трудно найти время, чтобы провести исследования и подготовить статью к публикации, когда Вы должны сочетать эту деятельность с работой над проектами клиентов. Партизаны используют преимущества этой дилеммы, включая клиентов в процесс исследований и разработки. Выработав центральные идеи, обсуждайте появляющиеся концепции с клиентами и просите их об обратной связи. Они могут помочь Вам выкристаллизовать Ваши идеи, добавить недостающие грани или дать Вам достойные примеры и статистику.

Если Ваша статья о новом способе организации отдела продаж, попросите нескольких клиентов, чем бизнес с этим связан, высказать свое мнение. Клиенты обычно охотно помогают и любят, чтобы их цитировали. Кроме того, Вы показываете клиентам, что постоянно думаете о том, как им помочь, и можете обнаружить новые аспекты в процессе диалога. Вовлекая клиентов в процесс написания, Вы еще раз напоминаете им о себе, своей фирме и своем интересе в их компании.

▪ ПРОДАЖИ, ПОКА ВЫ СПИТЕ

Партизаны постоянно ищут возвратов на инвестиции, в том числе на инвестиции усилий и времени в создание интеллектуальных активов. Одной из возможностей является выставить предложение о продаже Ваших ценных материалов. Некоторые консультанты предлагают дополнительные материалы за плату, давая доступ к подробным отчетам, сборникам статей и другим материалам, полезным для клиентов. Консалтинговая компания McKinsey&Company использует эту стратегию очень успешно.

Другие консультанты формируют тематические пакеты из статей, выступлений и видеоматериалов и предлагают их купить на своих веб-сайтах. Один консультант по продажам предлагает на своем сайте продвинутый пакет для обучения продажам, включающий три видеозаписи, рабочую тетрадь, три аудио программы на CD и электронную книгу.

Доход от этих продаж может быть значительным, и, если, конечно, материал будет высокого качества, вскоре последуют предложения о консалтинге.

- **ВОТ ИМЕННО**

В прошлом хороший дизайн брошюры, хорошо составленное предложение и репутация уважаемой компании было всем необходимым для консультанта, чтобы вылавливать новых клиентов. Но эти дни давно прошли.

Консалтинговый бизнес основан на идеях и решениях. Вы сможете усилить отношения с существующими клиентами и привлечь новых, если напишете о своих идеях и опубликуете их. Какого бы размера ни была Ваша консалтинговая практика, публикация замечательных идей – это мощное конкурентное оружие для рынка, которое поможет Вам победить в борьбе за проекты.

Глава 11.

Пять шагов к выигрышному выступлению

Будь искренен, будь краток, сядь.

Франклин Д. Рузвельт
«Советы по выступлениям»¹.

Будь это ведение семинара или чтение основного доклада, выступление представляет собой одну из уникальных долгосрочных маркетинговых возможностей для консультантов. Публичная речь ставит вас лицом к лицу с полной аудиторией потенциальных клиентов, которые своим присутствием проявили свой интерес к Вам и Вашей теме. У Вас есть редкий шанс встретиться и обратиться к людям, которые хотят узнать о Вас и о том, что Вы имеете сказать. И Вам не нужно их искать – они уже пришли к Вам. Что может быть лучшей маркетинговой возможностью?

В качестве бонуса публичные выступления расширяют Ваши сети знакомств, позиционируют Вас как эксперта и генерируют потенциальных клиентов для Вашего бизнеса. А материалы Вашего выступления пополняют склад Ваших интеллектуальных активов. Их можно упаковать в различные форматы: аудио, видео, слайды презентации, статьи. Ваш материал может даже стать основой для книги.

Выступления – это, в конце концов, отличная маркетинговая тактика для консультантов, чей образ жизни связан с коммуникацией. Как говорит Ник Морган, автор книги «Working the Room»: «Есть особая ценность в том, какую интеллектуальную, эмоциональную и физическую связь может установить хороший оратор с аудиторией. Никакой другой способ коммуникации не дает такой возможности»².

Удивительно, что многие консультанты не получают выгод от выступлений лишь потому, что рассматривают их как отдельные, изолированные события. Они идут на мероприятие, проводят выступление и исчезают. Чтобы реализовать все выгоды от выступлений, партизаны воспринимают выступление не как событие, а как маркетинговый процесс.

Прежде чем начать, честно оцените уровень Вашего ораторского мастерства. Большинство консультантов не приложили достаточных усилий и энергии на выработку навыков публичных выступлений и являются довольно скучными ораторами. Лучший совет для консультанта по поводу публичных выступлений: «не можешь сделать это хорошо, не делай этого». Лучше направьте Ваши маркетинговые ресурсы на другие тактики. Расценивайте квалификацию как входной барьер на арену публичных выступлений.

▪ ОБУЧЕНИЕ И ПРАКТИКА

Если же Вы решите заняться публичными выступлениями, узнайте о тренинговых программах для ораторов. Вступите в Национальную ассоциацию ораторов (NSA), где Вы можете получить практику, завести связи и, конечно, пройти учебные курсы. Подумайте о возможности личного коучинга на тему выступлений. Коуч может дать Вам обратную связь, подсказки и конструктивную критику по записям Ваших выступлений. Наблюдайте за выступлениями великих ораторов – вживую и на видео. Некоторые консультанты оттачивают свое ораторское мастерство, преподавая в местных колледжах и университетах.

Ищите тренинговые программы, которые научат Вас выступать со сцены, превращать страх выступлений в позитивную энергию Ваших речей и эффективным техникам репетиций, особенно работе с видеозаписью. Найдите систематическую возможность проводить выступления. Примером эффективного похода является система Берта Деккера³, эксперта по коммуникации, *The Decker Grid System*.

Недостаток репетиций – типичная проблема большинства выступлений консультантов. Ник Морган, когда его попросили об интервью на тему подготовки к выступлениям, сказал: «подавляющее большинство бизнес-ораторов при репетиции выглядят ужасающе. Обычно они вообще не репетируют. Это катастрофа»⁴. Тренировка может и не сделает Вашу презентацию идеальной, но и не оставит ее «катастрофой».

▪ ВЫСТУПЛЕНИЕ ВЫСТУПЛЕНИЮ РОЗНЬ

Профессионализм в публичном выступлении важен, но это далеко не все. Чтобы убедиться, что выступление – эффективный маркетинговый инструмент, который приведет Вам новых клиентов, считайте его пятишаговым процессом.

1. Разработайте неотразимое содержание.
2. Договоритесь о выступлении.
3. Подготовьте презентацию.
4. Участвуйте в большом событии.
5. Участвуйте в мероприятиях по окончании официальной части.

На всех этапах процесса помните, что Вы продвигаете свою практику. Выступление – это не просто речь – это непрерывный процесс маркетинга.

ПАРТИЗАНСКИЙ СИГНАЛ ТРЕВОГИ: НЕ БУДЬТЕ СКУЧНЫМ

Аудитория уже все слышала, и Вам придется поднапрячься, чтобы удержать ее от спешки к выходу. Вы, конечно, не представляете бродвейский мюзикл, но аудитория не запомнит ничего о Вас, если Вы не сможете удержать ее внимания.

➤ *Избегайте презентаций, насыщенных фактами.* Консультанты стремятся дать статистики больше, чем аудитория может впитать. Ограничьте количество статистических данных несколькими фактами и цифрами, которые непосредственно поддерживают Ваши основные позиции.

➤ *«Передовая практика» - в прошлом.* Для многих клиентов «передовая практика» - это перегретые техники, которые пробовали другие клиенты. А то, что хорошо для одного клиента, может быть катастрофой для другого. Слушатели хотят узнать о новых подходах, инновационных идеях и техниках, которые они еще не пробовали. Объясняя новые решения, отметьте, какие Вы видите потенциальные риски, но призывайте аудиторию мыслить творчески.

➤ *Придерживайтесь курса – возвращайтесь к основному маршруту.* Если Вы отклонились, быстро возвращайтесь к теме. Как и большинство экспертов, консультанты часто углубляются в подробности, которые больше никому не интересны.

➤ *Ваше выступление – не реклама.* Продавайте свои идеи и ноу-хау, а не услуги Вашей компании. Вы можете привести один слайд, посвященный Вашей квалификации, и все. Пусть Вас расхваливает тот, кто будет Вас представлять.

➤ *Не будьте оратором одной книги.* Прочитав книгу-другую, Вы не станете экспертом. А резюме содержания книги, какой бы великой она ни была, скучно. Говорите лишь о том, что Вы знаете как эксперт. Вот что заинтересует Вашу аудиторию.

➤ *Станьте захватывающим оратором.* Записывайте свои выступления и анализируйте их. Аудиозапись – замечательный инструмент, который поможет Вам стать лучшим оратором и избегать скуки.

➤ Шаг 1: Разработайте неотразимое содержание

Фактор зевания

Каждый день проходят тысячи выступлений. Но большинство из них не сподвигают аудиторию ни на что, кроме зевания. Большинство

консультантов хороши в разговорах за одним столом с клиентом, но когда дело доходит до публичного выступления, они новые рекордные отметки появляются на зевотометре.

Выступления должны быть исключительного содержания и захватывать внимание аудитории. По опросам, проведенным Национальной ассоциацией ораторов⁵, больше всего слушатели хотят обучения и формирования навыков. В более 75% случаев выступающего нанимают для тренинга и обучения. Наибольшим спросом пользуются различные улучшения деятельности. Кстати, направления развития отрасли оказываются в нижней части списка.

Аудитория любит слушать об инструментах, процессах и системах, которые помогут им решить их проблемы. Постарайтесь дать им решения, которые они могут применить сразу. Объясните, как другие люди решали похожие проблемы и покажите инновационные решения сложных задач. Решения должны быть выделяющейся частью Ваших презентаций. Повторим еще раз, ключ в том, чтобы давать ценность. Переведите свои знания, навыки и наборы задач в понятные и исполнимые шаги для Вашей аудитории.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: О ЧЕМ ГОВОРИТЬ

Выберите темы, следуя этим правилам:

- Тема должна соответствовать Вашим клиентам
- Тема вызвала шумиху.
- Тема глубоко заинтересовала Вас.
- Находится в области Вашей компетентности.
- Вы можете исследовать новые точки зрения, которые будут интересны Вашей аудитории.

Определите популярные темы, просматривая журналы, газеты, радио- и телевизионные программы, научные журналы и проблемы, которые обсуждаются на отраслевых мероприятиях. Используйте свой опыт работы с клиентами для генерации идей по темам.

Определившись с тремя темами, обзвоните своих знакомых, клиентов, ученых и экспертов отрасли и спросите об их соображениях по этим темам. Придумайте короткий список вопросов для анкеты. Задавая вопросы из анкеты, Вы легко расширите свою сеть знакомств, так что включайте в список опрашиваемых людей, с которыми Вы не знакомы. Планируйте использование результатов опросов в Ваших выступлениях наряду с информацией из более формальных опросов (с соответствующего разрешения, разумеется).

Следуйте за своей компетентностью

Говорите о том, что знаете лучше всего. Это Ваше конкурентное преимущество по сравнению с теми, кто знает меньше. Аудитория поймет, что Вы знающий и заслуживающий доверия человек.

Кроме того, по темам, которые Вы хорошо знаете, легче готовиться и проще сосредоточиться во время выступления.

Для любого бизнеса характерны следующие семь моментов, вокруг которых легко построить выступление.

1. План для бизнеса: стратегия и тактики увеличения прибыли.
2. Организация: семь способов оптимизации Вашей организации.
3. Люди: повышение продуктивности в условиях возрастающей текучки кадров.
4. Запланированный результат: шесть способов расширения распределенной сети.
5. Как заставить Ваш план работать: технологии управления для масштабных проектов.
6. Измерение производительности: метрики отчетов о строительстве, которые работают.
7. Будущие и появляющиеся тренды: пять трендов, которые изменят шопинг для потребителя.

Если Вы – эксперт по бизнес-процессам, Вы можете исследовать любой процесс на предмет повышения эффективности, объединения операций или сопоставить организационные и функциональные модели. Вы можете проанализировать деятельность ведущих компаний для выявления прорывных технологий. Или Вы можете поговорить о будущем процессного подхода.

Консультанты по управлению изменениями в организациях могут подготовить выступление на тему «Как изменения повлияют на персонал организации и ее организационную структуру». Или Вы можете сосредоточиться на изменениях долгосрочных планов компании.

Повернитесь спиной к закату

Самые креативные фотографы говорят, что когда все фотографируют закат, развернитесь и снимайте совсем другой, ошеломляющий вид, который откроется перед Вами. Думая о своей точке зрения для выступления, постарайтесь посмотреть на тему по-новому. Ваше выступление будет намного интереснее для аудитории и тех, кто будет его

планировать, если Вы будете говорить «А» там, где все говорят «Б». Отстаивайте свою позицию. Заставьте аудиторию думать

Какого черта он тут говорит!

Определив тему и точку зрения, выделите центральное сообщение Вашей презентации. Что Вы хотите оставить в головах своих слушателей, когда выступление закончится? Постарайтесь записать центральное сообщение в одном-двух предложениях. Постройте вокруг него всю презентацию.

Однажды...

Та много было написано о включении историй и юмора в выступления, что можно подумать, мы все к настоящему моменту прекрасные рассказчики? К сожалению, это не так. Все-таки истории – важная часть хорошего контакта с аудиторией. Марк Виктор Хансен, один из соавторов «Куриного бульона для души» (Chicken Soup for the Soul), пишет, что «рассказывание историй помогает оратору надолго впечатлить своих слушателей». Это происходит потому, отмечает он, что мы «понимаем все в контексте рассказанной истории»⁶.

Грейди Джим Робинсон, блестящий рассказчик и автор книги «Я когда-нибудь рассказывал Вам о тех временах?» (Did I Ever Tell You about the Time), говорит: «История, с ее потенциалом символизма и обращения к базовым архетипам, является мощным способом доставки сообщения, каким бы это сообщение ни было»⁷. Робинсон советует ораторам использовать личные истории, которые «... содержат как раз достаточно количество информации о себе, что Ваша аудитория будет чувствовать себя свободно с Вами, понимать часть Вашего прошлого и чувствовать, откуда Вы пришли»⁸.

Как и публичные выступления вообще, рассказывание историй – это навык, который не приходит сам по себе. И тот, и другой навык – вопрос тренировки и практики. И если Вы сможете сопровождать Ваше центральное сообщение историями и юмором, это будет резонировать в умах Вашей аудитории и надолго ей запомнится.

➤ Шаг 2: Договоритесь о выступлении

Это больше не тайна. Преимущества публичных выступлений теперь известны всем, и конкуренция в этой области высока. Тысячи людей, желающих стать ораторами, соперничают за место в расписании конференций, встреч, собраний и других мероприятий. Многие из них –

состоявшиеся ораторы, делающие очень качественные и развлекательные выступления. События в отрасли требуют классных спикеров. Многие мероприятия построены вокруг построенных вокруг качественных выступлений и выступающих, без которых посещаемость таких мероприятий сильно бы упала. Эта потребность развивает отрасль профессиональных ораторов с впечатляющими рекомендациями и десятилетним опытом.

Отчет об исследованиях Национальной ассоциации ораторов содержит такие цифры: 35% опрошенных занимаются публичными выступлениями от 11 до 20 лет и 28% - от 6 до 11 лет. Плотная конкуренция. Хорошая новость в том, что консультанты обладают следующими качествами, которые сильно притягивают аудиторию и организаторов выступлений⁹.

➤ *Опыт*: аудитория хочет слушать лучших. Вот почему более 75% всех выступающих на мероприятиях – эксперты¹⁰.

➤ *Ориентация на ценности*: консультанты понимают, что является ценностью для клиентов и отраслей, в которых они работают. Соответственно они могут выстроить свои выступления и презентации.

➤ *Последняя информация*: консультанты могут дать аудитории самую новую информацию. Они также приводят текущие данные в контексте их области специализации.

➤ *Инсайдерский взгляд*: консультанты говорят на языке отрасли и знают основных игроков.

Рекомендации и другие ресурсы

Рекомендации остаются лучшим способом получить возможность выступления, особенно рекомендации от тех людей, которые слышали Ваши выступления. Как следствие, крайне важно выстраивать сеть знакомств с людьми, которые могут порекомендовать Вас как оратора своим знакомым.

Отраслевые ассоциации, общества и некоммерческие организации регулярно нуждаются в ораторах. Проверьте их сайты на предмет будущих мероприятий, поищите информацию в каталогах. Справочник ассоциаций, опубликованный Concept Marketing Group, дает информацию о более чем 35000 организаций.

Организации часто размещают на своих веб-сайтах запросы предложений о выступлениях. Эти запросы гласят, что организация ищет ораторов на разные темы, и предлагают заполнить короткую форму данными о Вашей биографии и резюме Вашего выступления. В поисках запросов предложений о выступлениях также смотрите расписание будущих событий для дополнительных возможностей.

Многие спонсорские организации просят ораторов предоставить аудио- и видеозаписи предыдущих презентаций. Если Вы хотите, чтобы Вам заплатили за выступление, Вам будет нужно отправить видеозапись, только чтобы Вас рассмотрели. Помните, что профессионально сделанная видеозапись, которая показывает Вас в лучшем свете, может потребовать значительных вложений. Это может быть весьма спорным использованием Ваших ресурсов, если Вы не планируете становиться профессиональным оратором.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ЗАПЛАТЯТ ЛИ ВАМ?

Опросы Национальной ассоциации ораторов показывают, что организаторы собраний предпочитают неоплачиваемые выступления (59%) оплачиваемым. Из тех, кому платили, более 75% получили менее 5000 долларов за выступление. Большие гонорары – от 15000 долларов и выше – получили менее 5% ораторов*.

Ваши цели на выступление помогут Вам определиться с уровнем вознаграждения, если Вы на него претендуете. Для правильной аудитории Вы можете давать и бесплатные выступления.

* «Speaker Usage Monitor: Wave 1», Национальная ассоциация ораторов, Июнь 2003 г, с. 10.

Спросите организаторов, планируют ли они видеосъемку. Если да, то договоритесь о получении копии для будущего использования.

Ораторские бюро

Ораторские бюро, или агентства, занимаются тем, что договариваются о выступлениях для ораторов. Они работают как кредитные отела в банке: если Вам не нужны деньги, банк с радостью одолжит Вам их. То есть если Вы состоявшийся, успешный оратор, бюро захотят представлять Ваши интересы. В случае отсутствия у Вас хорошей истории выступлений они не будут гореть желанием работать с Вами. Ну, разве что если Вы – знаменитость...

Бюро работают за комиссионные, которые могут достигать 30% от гонорара. И помните, что они работают не для ораторов, а для спонсоров мероприятий. У бюро большие списки ораторов, некоторые из которых будут конкурировать с Вами за одну и ту же возможность выступить. Агенты бюро очень похожи на продавцов, работающих за комиссионные.

Многие бюро потребуют от Вас (за Ваш счет, естественно) маркетинговые материалы: профессионально изданные брошюры о Вас и Ваших выступлениях, Ваши фотографии и видеозаписи недавних презентаций. Они должны иметь возможность послать эти материалы организаторам мероприятий. Бюро показывают информацию об ораторах и

стараятся «пристроить» их на мероприятия. Многие бюро также хотят видеть Ваш сайт удобным для их нужд, что означает, что контакты и ссылки ведут к бюро, а не к консультанту.

Использование ораторских бюро оправдано для высокооплачиваемых ораторов с хорошей репутацией, на которых постоянно высокий спрос. Если Вы не в этих рамках, их услуги лучше обойти стороной.

➤ **Шаг 3: подготовьте презентацию**

Этот шаг может занять несколько месяцев. Используйте это время для кристаллизации своей презентации и построения отношений, которые сделают Ваше выступление достойным маркетинговым вложением.

Проведите разведку

Когда Вас наняли для выступления, договоритесь о встрече с организаторами: руководителями и персоналом обеспечения. Обычно они хорошо информированы о месте проведения и условиях мероприятия. Попробуйте высказать им свои идеи и попросите об их соображениях насчет индивидуализации выступления. Это возможность поговорить с персоналом обеспечения и руководством, когда они наиболее восприимчивы. В конце концов, это в их интересах – обеспечить отличное выступление. Думайте об организаторах выступления как о клиентах – ведь они ими и являются.

Отработку выступления можете продолжить на своих знакомых. Некоторые ораторы рассылают анкеты спонсорам событий в попытке улучшить презентацию. Большая часть необходимой Вам информации доступна в Сети, остальную информацию лучше собрать, устраивая личные встречи с Вашими клиентами и другими предполагаемыми посетителями мероприятия.

Интервьюируйте других экспертов, включая ученых, в Вашей теме. Также постарайтесь встретиться с потребителями товаров или услуг Ваших клиентов. Обсудите их проблемы и определите их мнения. Это сделает Вашу информацию богатой и простой для восприятия, включающей опыт из первых рук, истории по теме и решения из реальной жизни.

Получение такого вклада в Вашу презентацию создаст новые отношения и усилит существующие, потому что Вы даете возможность тем, для кого Вы вещаете, возможность участия, или даже соавторства Вашей презентации. Такое вовлечение может увеличить Вашу поддержку, видимость и рекомендации клиентов, а также может создать новые возможности для выступлений. Обязательно упомяните, что Вы расскажете

аудитории об экспертах и клиентах, которые помогли в создании этой презентации, чтобы дать им ощущение вознаграждения за их усилия.

Пополните боеприпасы

По мере отработки Вашей презентации, ищите дополнительные способы поддержки своей позиции. Выясните, кто из Ваших знакомых ораторов собирается участвовать в мероприятии, чтобы согласовать и дифференцировать Ваши выступления. Вы можете основываться на теме предыдущего оратора, это крайне эффективно, льстит им и вызывает поддержку. С другой стороны, Вы не хотите повторяться. Темы выступлений могут ввести в заблуждение, поэтому попытайтесь узнать как можно больше, желательно от своих знакомых ораторов.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ПАМЯТКА ПЕРЕД ВЫСТУПЛЕНИЕМ

Соберите следующую информацию до своего выступления:

Каковы сроки представления рефератов или черновиков Вашего выступления, фотографий и других материалов?

Кто будет Вашим непосредственным контактным лицом по организации выступления?

Какова демографическая характеристика аудитории?

Какова тема (темы) мероприятия?

Каковы ключевые задачи организатора?

Кто были выступающие и посетители на предыдущих мероприятиях?

Кто еще на повестке дня и кто выступает до и после Вас?

Когда запланировано Ваше выступление?

Сколько времени Вам выделено на выступление?

Можете ли Вы привести гостей, и если да, то скольких?

Что будет Вашей компенсацией – оплата, допуск на мероприятие, пропуска для гостей, оплата отеля и перелета, копии аудио- и видеозаписей Вашей презентации?

Кто будет правообладателем на воспроизведение и копирование записей и производных материалов?

Какие материалы Вы сможете продавать во время выступления, если сможете вообще?

Сообщите об этом

Расскажите о своем планируемом выступлении своим клиентам, оповестите коллег, потенциальных клиентов и СМИ. Закажите пропуска для Ваших гостей у спонсоров мероприятия. Разместите объявление на сайте и в Вашем электронном журнале. Опубликуйте выдержки из презентации и разместите анонсы в других изданиях.

➤ Шаг 4: большое событие

Многие мероприятия идут не один день. Планируйте свой график так, чтобы не только выступить с речью, но и участвовать в остальной части программы.

Проверка, проверка

Зайдите в помещение, где будете выступать. Проверьте все оборудование: освещение, микрофоны, акустику, проекторы. Проконсультируйтесь с обеспечивающим персоналом и решите, где разместить раздаточные материалы, копии статей, Ваши книги и другие материалы. Объясните людям, которые Вас обеспечивают, чем они могут помочь. Организаторам может быть непросто работать с ораторами. Сделайте так, чтобы работать с Вами было одно удовольствие.

Отметьтесь на мероприятии

Будьте на мероприятии столько, сколько Вы можете там быть: на регистрации участников и посетителей, на обедах, экспозициях и на других презентациях. Выясните, чем интересуются посетители, Ваши коллеги и другие ораторы. Узнайте их мнения и обсудите возможные решения. Слушайте и учитесь. Знакомства, знакомства, знакомства.

Повращайтесь в среде перед выступлением

В любое время перед своей презентацией будьте доступны и видны и встречайтесь с людьми. Дайте им возможность задать Вам вопросы, подискутировать с Вами. Обязательно пообщайтесь с обеспечивающим персоналом, особенно с пиарщиками. Эти люди могут быть исключительно полезны, так что обращайтесь с ними соответственно.

Может быть непросто настроиться на знакомства с людьми, когда ваша голова занята предстоящим выступлением, особенно если Вы не сильны в светской беседе. Но это принесет свои плоды в конце концов. Вы сможете даже расставить персональные акценты во время выступления. Кроме того, всегда приятно заметить знакомое лицо в аудитории незнакомцев.

Сделайте отличную презентацию

Ну, вот настало время встать и выступить. Вот когда Вы будете вознаграждены за Ваши исследования, планы и репетиции. Делайте паузы, когда Вам это нужно, но избегайте неловких, излишне драматичных или неискренних телодвижений и ломающегося голоса. Слушайте и смотрите на невербальные сигналы аудитории. Вовлеките Ваших слушателей в презентацию.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ДАВАЙТЕ БОЛЬШЕ

<p>Запланируйте дать своей аудитории дополнительные материалы: результаты опросов, текст доклада, список рекомендованных источников, статьи-алгоритмы и адреса веб-страниц по Вашей теме. Не давайте аудитории сувениры или безделушки – дайте им что-то полезное. Обязательно включайте свою контактную информацию, но не требуйте взамен их визитные карточки или другую информацию о себе. Не давите. Просто упомяните, что дополнительные материалы доступны бесплатно.</p>

Визуальная неподдержка

Ораторы часто хотят иметь поддержку в виде слайдов и указок. Если использовать эти инструменты правильно, они могут сделать из хорошей презентации выдающуюся. Но в неумелых руках они могут стать катастрофой. Слайды могут быть эффективны, но могут также выглядеть «костылями» и отвлекать аудиторию. Не используйте слайды как заметки для оратора или конспект своего выступления. Нет ничего более скучного, чем оратор, зачитывающий целый час списки на своих слайдах. Используйте слайды расчетливо. Они наиболее эффективны как визуальное усиление важнейших точек Вашего доклада.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ПРАВИЛА ДЛЯ POWERPOINT
--

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Если аудитория не может прочесть каждое слово на Ваших слайдах – выключите компьютер. ➤ Используйте не более трех слов или одного изображения на слайде. ➤ Если слайд слишком насыщен, используйте правило «пятидесяти процентов»: посмотрите на слайд и уберите половину содержимого, посмотрите еще раз и снова уберите половину. ➤ Каждый слайд должен быть понятным, читабельным и согласованным с Вашим докладом. ➤ Создание эффективной презентации в PowerPoint требует практики и репетиций, особенно это касается переходов. Если они казались Вам очаровательными на прошлой неделе, это не значит, что так будет и сегодня. Прежде чем рисковать отвлечением аудитории на ненужные слайды, прорепетируйте вместе с ними. ➤ Разместите на каждом слайде адрес Вашего веб-сайта (нет, не в счет тех трех слов) ➤ Избегайте анимации – она отвлекает слушателя от существа дела. |
|--|

В чем вопрос?

Решите заранее, будете ли Вы отвечать на вопросы аудитории во время выступления или после него. Дайте знать об этом своей аудитории. Отвечая на вопросы по ходу, Вы можете получить внезапные открытия и добавить спонтанности в Ваше выступление.

С другой стороны, некоторые вопросы могут увести в сторону, и ответы на них по ходу будут потерей времени. Умение на лету оценивать, сколько времени потратить на вопрос, и возвращаться к теме потребует практики. Будьте готовы, что некоторые слушатели стремятся задавать вопросы бесконечно. Опытные ораторы умеют обходить многоречивые вопросы.

Вопросы – идеальный способ получить обратную связь о ясности Вашего повествования, выяснить, что на уме у слушателей, и определить их уровень знаний. Вопросы также дают прекрасные примеры для будущих презентаций. Ответы на вопросы важны для аудитории, но часто более важны для оратора.

Некоторые ораторы предпочитают отвести определенную часть своего времени на вопросы и ответы. Выделение такой части позволяет избежать прерываний доклада, и обычно вопросы будут более высокого качества, если аудитория уже услышала всю презентацию. Но это вопрос личных предпочтений.

Если Вы планируете отдельную часть для ответов на вопросы, придержите свое заключение на время после всех вопросов. После ответов на вопросы, дайте сильное завершение. В таком случае Вы не оставите аудиторию в подвешенном состоянии, Вы контролируете финал и можете закончить на высокой ноте. Также последнее слово позволяет Вам добавить ключевые моменты, возникшие в ходе ответов на вопросы, в резюме Вашего выступления.

Не уходите

Многие ораторы уходят сразу после своего доклада. Поступая таким образом, они лишают себя ценных маркетинговых возможностей. Если Вы все еще на месте, заказчик или организатор мероприятия может попросить Вас выступить, если вдруг какой-то оратор отменит свое выступление. Вы получите не только благодарность организатора, но и повысите свою видимость для рынка.

После своей презентации отвечайте на дальнейшие вопросы и обменивайтесь с посетителями контактной информацией. Будьте щедры на свое время. Если у Вас нет времени или информации, чтобы ответить на вопрос, договоритесь сделать это позднее.

Как бы долго Вы ни оставались на мероприятии, поблагодарите обеспечивающий персонал и представителя заказчика, прежде чем уйти. Если это возможно и удобно для Вас, попрощайтесь с важными знакомыми из числа посетителей.

➤ Шаг 5: после мероприятия

В течение двух или трех дней после своего выступления пошлите рукописные короткие письма организаторам и ключевым сотрудникам заказчика мероприятия с благодарностями за их гостеприимство и возможность выступить. Постарайтесь сделать каждое письмо индивидуальным.

Позвоните людям, которые просили Вас связаться с ними по поводу их бизнеса или ответить на вопросы. Действуйте быстро, пока память о событии свежа. Ведь люди склонны забывать...

Упорядочите информацию для будущего

Разберите контактные данные и визитные карточки, которые Вы собрали на мероприятии. Сделайте заметки, которые позволят Вам вспомнить суть разговора. Сохраните копию Вашего дола и заметки в папке с контактной информацией. Положите в эту же папку расписание мероприятия или его брошюру.

Ведите список Ваших выступлений и добавляйте в него название каждой организации, данные контактного лица, дату и место Вашего выступления, а также его тему. Обновляйте этот список после каждого выступления.

Организируйте эту информацию не только для напоминания себе о прошедших событиях, но также для размещения наиболее важных аспектов мероприятия на Вашем веб-сайте и в рекламных материалах.

Оставайтесь в контакте

Запланируйте регулярные контакты как с посетителями, так и с заказчиками Вашего выступления. Посылайте электронные сообщения со статьями, интересной для них информацией и копией книги, которую Вы недавно написали. Занесите в Ваш ежедневник время контакта с ключевыми людьми и отметьте примерную тему разговора.

Оставайтесь в теме Вашего выступления, обновляйте и дополняйте свои знания в этой области. Посылайте новую информацию с коротким обращением Вашим слушателям, с которыми Вы установили контакты на мероприятии. Иногда просто поднимите трубку и скажите «здравствуйте». Оставайтесь на их радаре.

Разделите процесс на составляющие

Если вместо часовой пытки рассматривать выступления как процесс, они дают отличные возможности для продвижения Вашей практики. И

большинство консультантов умело справляются с разделением этого процесса на составляющие и работы с элементами.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: НАПИШИТЕ ВСЕ ОБ ЭТОМ

Набросайте статью о Вашем выступлении. Распространите ее после Вашего выступления – хорошее маркетинговое средство. Дайте заметку на сайте, в электронном журнале и на сайтах Ваших клиентов и в их внутренних сетях. Разошлите ее в СМИ, отраслевые издания и для публикации у заказчика мероприятия. Если Вы уже написали статью до Вашего выступления, отредактируйте ее перед новой публикацией.
--

Требования к выступлениям высоки, но также высоки и их выгоды. Исследования¹¹ показывают, что в продажах демонстрация на 50% более эффективна, чем просто блестящие отзывы. Выступление показывает, что Вы знаете и что можете сделать. Также оно показывает, как Вы думаете и как Вы работаете. Если Вы учились, тренировались и работали хорошо, это будет видно.

Глава 12.

Издание книги: убийственное оружие консультанта

Если мне после прочтения книги стоимостью 20 долларов приходит хотя бы она хорошая идея, это лучшая в мире сделка.

Том Питерс¹

Когда Майкл Хаммер и Джеймс Чемпи в 1993 году опубликовали книгу «Реинжиниринг корпорации»², они произвели революцию в бизнесе. Книга, которую называли «пересмотром и радикальной реконструкцией бизнеса», стала бестселлером по версии *New York Times* и руководством по трансформации бизнеса. Хаммер и Чемпи были завалены консалтинговыми проектами.

Написание книги дает маркетингу пробивную силу. Правильная книга в правильное время в любом случае выведет консультанта на вершину списка предпочтений клиента. Но написание книги требует значительного времени. Для многих консультантов придумывание, написание и издание книги занимает намного больше времени, чем самый длинный проект с клиентами.

▪ СИЛА ПЕРА

Мало что может дать столь же эффективную отдачу, как успешная книга:

➤ *Она дает Вам статус эксперта.* Опубликованная книга мгновенно делает Вас экспертом в глазах существующих и потенциальных клиентов, а также Ваших коллег. Ваше авторство привлекает внимание клиентов и экспертов в Вашей и других экспертных областях. Они хотят встретиться с Вами, чтобы обсудить свои теории, проблемы и то, как Вы можете им помочь. Те, кто прочел Вашу книгу, поймут Ваши идеи и методы, и могут захотеть работать с Вами.

➤ *Опубликованная книга дает выгодную позицию для возможных выступлений.* Книга даст Вам видимость для тех, кто заказывает

выступления. Используя агрессивное продвижение, проведите несколько оплачиваемых выступлений, которые дополнят Ваши консалтинговые гонорары и приведут к Вам потенциальных клиентов. При правильной стратегии паблисити СМИ будут искать встречи с Вами для интервью, узнать Ваше мнение для цитирования в публикациях и приглашения на телевидение.

➤ *Приумножение Ваших интеллектуальных активов.* Вы можете превратить материал из Вашей книги во множество статей. Каждая глава может служить основой дополнительного исследования и публикации. Вы можете подготовить материалы выступления на основе выжимки теорий или отдельных фрагментов из Вашей книги. Вы можете сделать рабочие тетради, которые помогут Вашим читателям применить концепции, отраженные в книге; записать аудио книги целиком или выжимки главных ее идей. Возможностей для использования книги для создания новых интеллектуальных активов неисчерпаемы.

▪ СТОИТ ЛИ ВАМ ПИСАТЬ КНИГУ?

Для большинства людей **мысль** о том, что они будут авторами книги, намного более привлекательна, чем сама работа над книгой, сидя у клавиатуры. Конечно, это легко – просто нарисовать в своем воображении долгую работу над книгой. Но совсем другое дело – сделать книгу на бумаге. Может, Вы и написали десятки консалтинговых отчетов, но этот опыт не всегда будет полезен, так как большинство консалтинговых отчетов – это сухой, наполненный фактами анализ скрытых проблем, который будет очень трудночитаемым для среднестатистического читателя научно-популярной литературы.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ЦЕННОСТЬ КНИГИ ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТА
Самая большая ценность Вашей книги – это то, что она обеспечивает всеобщее обозрение и последующие возможности для Вас. Смотрите на Вашу книгу как на сцену и используйте ее для создания консалтинговых возможностей новых контактов.

Выигрышная книга по ряду характеристик сходна с консалтинговым проектом. У Вас должна быть неотразимая идея, новый взгляд на старую проблему или уникальный фокус внимания на новой задаче. Чтобы понять, стоит ли Вам писать книгу, ответить на следующие семь вопросов.

1. *Есть ли у Вас идея для наполнения книги?* Может показаться, что одной ценной идеи достаточно для наполнения книги, но это не всегда так. Есть ли у Вас нечто неотразимое, что будет содержанием книги: идея,

процесс, история, уникальная точка зрения или комбинация этих элементов? Набросав тезисы для оглавления книги, Вы поймете, есть ли на самом деле у Вас из чего сделать книгу.

2. *Нравится ли Вам написание текстов?* У некоторых консультантов начинается изжога, как только приходит время писать отчеты и коммерческие предложения. Если Вам не нравится процесс написания, не стоит пытаться написать книгу.

3. *Собираетесь ли Вы оттачивать свое писательское мастерство?* Издатели не хотят издавать книги, которые похожи на консалтинговые отчеты: формальные и трудночитаемые. Напротив. Большинству читателей не продрасть сквозь плотный стиль консалтинговой прозы – они ищут информацию, которая представлена ясно и понятно. Чтобы привлечь читателей, Вам может понадобиться изменить свой стиль письма.

4. *Есть ли у Вас достаточно времени и терпения для отработки деталей в долгой работе над книгой?* Консультанты часто пользуются уважением в клиентской среде благодаря своей компетентности. В мире традиционного издательского дела консультант – всего лишь очередной автор, а не гуру, который получает высокие гонорары. Вам понадобится терпение, чтобы понять все входы и выходы издательского дела. Осознайте тот факт, что Вам придется потратить значительное время на поиск и работу с агентами, юристами, специалистами по рекламе и многими другими. Спросите себя, есть ли у Вас время написать предложение книги, найти агента, провести переговоры о контракте и ввязаться в долговременный писательский труд. Написание книги обычно требует навыков эквилибриста, ведь Вам придется балансировать работу с клиентами, проведение времени со своей семьей и написание книги. Прежде чем глубоко погрузиться в процесс, важно определить свои приоритеты и осознать, что процесс может занять намного больше времени. Оцените необходимое время – и удвойте полученную оценку. Задержки будут.

5. *Есть ли у Вас желание заниматься детальным планом-предложением книги?* Вам будет нужно написать план-предложение для книги, которое удовлетворяет строгим требованиям, без соответствия которым агенты даже не будут рассматривать Ваш проект (см. ниже в этой главе). Ваше предложение для книги (может оказаться немаленьким документом) потребует существенных усилий. Работая над предложением, Вам придется сделать это в ущерб каким-то другим возможностям, в том числе маркетинговым. Следует предостеречь относительно слова «предложение». Когда консультанты слышат слово «предложение», они считают, что быстро справятся с ним. Это ведь обычный документ для консультантов. Но предложение для книги сильно отличается от консалтингового предложения, так что убедитесь, что Вы узнали все детали его создания. Хорошим

ресурсом будет работа «Как написать предложение для книги» (How to Write a Book Proposal) литературного агента Майкла Ларсена.

6. *Готовы ли Вы интенсивно продвигать книгу, если она пойдет в печать?* Авторы ответственны за продвижение своих книг, так что Вы должны быть готовы, помимо собственно написания книги, потратить время, деньги и энергию на эту деятельность. Самая трудная работа начинается после того, как книга поступает в печать. Если Вы хотите быть представлены на полках книжных магазинов, Вы и Ваша фирма должны быть готовы приложить все усилия для продвижения книги, особенно первые несколько недель после ее выхода в свет.

7. *Можете ли Вы справиться с отказом?* Многие начинающие авторы делают множество попыток, прежде чем найдут агента, готового работать с их предложением. Запаситесь терпением, и Вы сможете выработать продаваемую идею, но Вам придется многократно столкнуться с отказом агентов работать с Вами, пока Вы не найдете того, кто убедит издательство опубликовать Ваш труд. Это может быть не самым приятным опытом в Вашей жизни.

Если Вы ответили «да» хотя бы на большинство вопросов, Вы готовы к проекту написания книги. Если Вы не уверены, лучше начать с менее масштабных публикаций, а позднее перейти к более значительным.

ПАРТИЗАНСКАЯ ПОДСКАЗКА: ИДЕАЛЬНАЯ КНИГА
Идеальная книга для Вас как для консультанта – это книга по теме, которую Вы досконально знаете, книга, на которую есть спрос, которая решает проблему и продвигает Ваши услуги.

Начните с написания статей для газет, журналов, сайтов и других изданий. Перейдите к более крупным статьям или специальным отчетам для целевых изданий. Со временем Вы отточите свое писательское мастерство, сделаете пиар для своей практики и будете в лучшем положении для начала работы над книгой.

- ПРЫЖОК

Думайте о написании книги как о консалтинговом проекте. Вам нужно будет предложить ценную и продаваемую идею, сделать план работ и, когда проект завершен, продать свои результаты. Если только Вы не публикуетесь сами, Ваша первая продажа будет литературному агенту или издателю. Агенты и издатели заинтересованы в книгах, которые будут продаваться, так что в предложении делайте акцент на потенциале Вашей книги с точки зрения продаж.

Предложение для книги определяет бизнес-план для Вашей книги. Вы должны убедить себя и агента, что Ваша книга (бизнес в данном случае) имеет потенциал прибыльности. Постройте свою аргументацию вокруг размеров рынка, потребности в данной конкретной тематике и конкурентной ситуации, с которой столкнется книга, когда попадет на полки магазинов. Сделайте обзор похожих и близких по тематике книг. Их наличие убедит издателя в том, что у Вашей книги есть потенциальные читатели.

Изучите, что издается и что продается по Вашей тематике. Просмотрите интернет- и традиционные книжные магазины и определите, в какую категорию попадает Ваша книга. Книготорговцы должны знать, куда поставить Вашу книгу, так что уделите время ее классификации. Затем определите, насколько эта категория насыщена. Обратитесь к опыту клиентов, чтобы протестировать свои идеи. Попросите клиентов об обратной связи и новых точках зрения.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: КАК НАСЧЕТ РОЯЛТИ?

<p>Прежде чем задуматься о написании книги, определите все необходимые ресурсы. Несмотря на то, что отдача от публикации книги может быть огромной, лишь единицы книг делают состояния для своих авторов. Если Вы не автор бестселлеров, Ваш авторский гонорар может едва покрыть расходы на продвижение книги. Прямой доход, который Вы получите от написания книги может быть не таким уж значительным, как Вы того ожидаете, но повторюсь снова: клиентские проекты, которые поможет Вам получить книга, намного перероят любые размеры роялти, которые Вы сможете получить от продажи книг.</p>

Когда Вы завершили предварительные исследования и определились с идеей книги, Вы готовы начать написание предложения для книги. Даже если Вы собираетесь сами издавать свою книгу, серьезная подготовка поможет Вам сократить время на написание книги, давая Вам понять истинный размер усилий, который будет необходим для ее написания.

Много замечательных книг написано на тему написания предложения для книги, и Вам следует прочесть эти книги. Вы можете значительно упростить свою задачу, следуя изложенным в них указаниям. Ясный набор шагов проведет Вас по нужному пути. Будете идти против системы, придется переписывать свое предложение большее количество раз, чем самый противоречивый клиентский отчет.

Как минимум, предложение для книги должно содержать следующие семь разделов.

1. *Идея.* Какова Ваша тема и как она захватит читателей? Что нового или отличного в Вашем изложении темы?

2. *Рынок для книги.* Кто купит Вашу книгу? Как велик потенциальный рынок для нее? Сколько книг Вы предполагаете продать?

3. *Сопоставимые и конкурирующие книги.* Кто еще пишет на Вашу тему? Каковы сильные и слабые стороны этих книг? Что Ваша книга добавит в описание темы? Какие книги дополняют Вашу книгу и как Ваша книга будет дополнять другие?

4. *Дополнительные выгоды.* Какие существуют еще пути публикации Вашей книги: краткое изложение, аудиозаписи, путеводитель по отрасли.

5. *Ваша квалификация для написания книги.* Издатели и агенты будут смотреть на то, насколько Вы квалифицированы для выполнения книги, и насколько агрессивно Вы будете продвигать ее на рынок. Профессиональный повар, желающий издать книгу о гончарном деле должен иметь реальный опыт сидения за гончарным кругом. Покажите свою компетентность, определяя проблему и показывая читателям, как ее решить.

6. *Ваш план продвижения книги.* Агенты и издатели возлагают львиную долю работы по продвижению книги на автора, так что покажите в своем предложении, как именно Вы будете поддерживать маркетинг Вашей книги, чтобы реализовать Ваши прогнозы продаж. Многие агенты и издатели считают этот раздел наиболее важной частью предложения. Хорошая идея для книги с плохим планом продвижения вернется к Вам на доработку.

7. *Подробности.* Предложение для книги должно содержать оглавление, краткое резюме каждой главы и одну-две главы целиком.

Как бы болезнен не был процесс написания предложения, он вынуждает автора определить, о чем будет книга, и почему издатель должен ее выпустить. Многие авторы считают эту задачу наиболее сложным этапом работы над книгой. Но когда предложение готово, Вы уже готовы писать рукопись, так что вы не будете терять время, уставившись в пустой экран монитора и не зная, с чего начать.

▪ ПУСТЬ ВАШ АГЕНТ ПОЗВОНИТ МОЕМУ АГЕНТУ

Большинство издателей не принимают рукописей и предложений, которых они не запрашивали. А те, что принимают, отдадут Вашу рукопись или предложение перегруженному младшему редактору, который будет читать ее сверхскоростным методом. Так что лучше нанять специального литературного агента, который будет непосредственно взаимодействовать с выпускающим редактором издательства. Большинство литературных агентов завалены запросами, так что до них сложно добраться. Но у них – ключи от издательского мира.

Так как агенты работают за комиссионные – как правило, 15% от суммы, которую получает автор – они не будут уделять внимание предложениям книг, которые не заинтересуют издателей и читателей. Посылая агенту предложение или рукопись, Вы получите смешанную картину: некоторые дадут Вам экспертное заключение о коммерческой ценности Вашей книги, другие – лишь пошлют Вам тонкий конверт с заявлением, что они решили не представлять Ваши интересы.

Если Вы найдете агента, желающего работать над Вашим проектом, если Вам повезет, он подскажет Вам, как оформить свое предложение или рукопись, чтобы сделать их более пригодными для продажи. Агент также отошлет Вас к корректору, редактору и научным работникам, которые помогут Вам сгладить неровности.

Агенты знают лучших потенциальных издателей для Вашей работы, а также когда и как к ним обратиться. Если издатель проявляет интерес, они представляют Ваши интересы. Большинство агентов – хорошие переговорщики, и у них есть свой интерес в том, чтобы заключить выгодную сделку.

Самая главная выгода от агентов может быть в том, что они хорошие советники. Они становятся вашими партнерами и могут быть единственными людьми, с которыми Вы можете обсудить стратегию своей книги. Агенты знают издательский бизнес, рынок сбыта и Ваш контракт, и они будут отстаивать Ваши интересы. Если продажи Вашей книги будут высокими, они будут побуждать издателя к ее продвижению и, может быть, к заказу на вторую книгу.

Больше информации об агентах Вы сможете получить, обратившись к «Справочнику издательств, редакторов и литературных агентов -2004»³ Джеффа Хермана и к книге Майкла Ларсена «Литературные агенты»⁴.

▪ ВАШИ ИЗДАТЕЛЬСКИЕ РЕШЕНИЯ

Издательский бизнес претерпевает значительные изменения, и это хорошо для партизан. Сегодня у авторов большой выбор способов принести свои идеи на рынок. Автор может обратиться как в крупное издательство с мировым именем, так и в небольшую безвестную специализированную фирму. Если такой путь нежелателен, автор может заниматься изданием сам, издать книгу в издательстве за свой счет или сделать электронную книгу. Сегодня при таком обилии публикуемых книг вопрос не в том, чтобы напечатать книгу, а в том, чтобы ее заметил рынок.

Вот краткое изложение возможных вариантов.

➤ Традиционное книгоиздание

Массовые издательства похожи на издательский супермаркет. Они публикуют книги на разные темы: от рекламы до зоопарков. Их бизнес спекулятивен и движим маркетингом. Здесь длительный цикл работы с рукописями, а издатель несет издержки на редактирование, печать и маркетинг. Мало кто из таких издателей предложит Вам контракт, если они не верят в прибыльность Вашей книги.

Производство изысканных книг – это прекрасно, но это не главная цель большинства издательств. Как и другие бизнесы, они выживают, делая деньги. Поэтому часто живут по правилу «покупай дешево, продавай дорого». В результате они очень эффективны в контроле затрат. Они покупают рукописи настолько дешев, насколько это возможно, и держат на минимальном уровне издержки на редактирование, печать, распространение и продвижение книг. Акцент на прибыльности издательств часто рождает творческие конфликты с автором по поводу таких моментов как дизайн книги, ее продвижение и распространение.

На массовые издательства предлагают качественно проработанные продукты с хорошим дизайном. И обычно с широкой сетью распространения. Их книги хорошо отредактированы и часто имеют указатели. Несмотря на то, что обычно издатели помогают авторам рекламировать книги, большинство из них хотят быстрого успеха и не будут продолжать поддержку книги, которая не оправдывает ожиданий в начале.

Поскольку подавляющее большинство книг выходят в крупных издательствах, новым книгам требуется почти вечность, чтобы добраться до полок книжных магазинов. Проект книги может продлиться намного дольше, чем Вы могли предположить, так что запаситесь терпением. После передачи рукописи в крупное издательство могут пройти многие месяцы, прежде чем книга увидит свет.

Быть опубликованным в крупном издательстве – это значит получить знак качества и большее доверие, особенно со стороны потенциальных заказчиков консалтинга. Так что не избегайте этого варианта, даже если процесс кажется излишне растянутым. Тем не менее, старая газетная поговорка, что «если Вы не печатались в одном из крупных нью-йоркских издательств, Вы еще не автор», разумеется, чепуха. Никогда не судите о книге по названию издательства.

▪ Мелкие издательства

Существуют буквально тысячи мелких издательств. И большинство из них специализируется а узких нишах, подходящих для авторов-

консультантов. Многие мелкие издательства очень уважаемы и имеют долгую историю.

Мелкие издательства обычно могут вывести рукопись на книжный рынок гораздо быстрее, чем крупные – часто вдвое быстрее. Они также уделяют книгам больше индивидуального внимания, и дольше держат их в продаже. Многие мелкие издательства – эксперты в обращении к своим целевым рынкам и могут дать Вам рекомендации по содержанию, подходам, направлениям и маркетинговой стратегии Вашей книги.

Если Вы работаете с мелким издательством, Вам все равно необходимо подготовить предложение для книги, и обычно Вам придется нанять агента. Мелкие издательства могут платить более низкий аванс и роялти, но они сделают Вашу книгу реальностью.

▪ Самиздат

Самостоятельное издание – самый быстрорастущий сектор издательского бизнеса. Современное аппаратное и программное обеспечение делает процесс книгоиздания все более простым и менее затратным. Авторы, сами издающие свои книги не делятся прибылью с издателем. Нет необходимости в литературном агенте и в формальном предложении для книги. За автором остается контроль над содержанием, дизайном и распространением.

Если Вы выбираете самостоятельное издание, Вы становитесь больше, чем просто автором. Вы – в издательском бизнесе. При самостоятельном издании автор несет функциональную и финансовую ответственность за все аспекты создания книги, что может отнять главный ресурс – время. Хорошие новости в том, что можно нанять людей и компании на практически каждой стадии издательского процесса, и они помогут Вам редактировать, разрабатывать дизайн, печатать, распространять и продвигать Вашу книгу.

Некоторые мировые бестселлеры были изначально самиздатом, и лишь позднее ими занимались крупные издательства, когда эти книги снискали славу и успех. Первичная трудность при самостоятельном издании книг – это обеспечение широкого распространения по сети книготорговых организаций и онлайн-магазинам.

С развитием услуг печати по требованию (POD) публикация своей книги стала еще более реальной. Печать по требованию позволяет автору напечатать только необходимое количество экземпляров книги. Если автору нужно только 20 книг, они связываются с типографией и заказывают нужное количество экземпляров и доставку в указанное место. Печать по

требованию избавляет от значительных авансовых платежей, ведь не нужна публикация сразу большого тиража, и нет затрат на хранение.

Стоимость печати одного экземпляра при печати по требованию намного выше, чем при большом тираже. Тем не менее, для движения денежных средств в консалтинговых компаниях крайне нежелательно печатать большие тиражи без явной необходимости. Из-за того, что крупные издательства оставляют автору очень небольшой процент роялти, особенно для авторов-дебютантов, самиздат может быть очень прибыльным.

▪ **Издание в издательстве за свой счет**

Есть издательства, которые издают книги за плату. По сути, такие издательства – чуть лучше чем просто типография, хотя иногда обеспечивают редактуру и незначительное распространение. Обычно они называются «издательские партнерства», «субсидируемые издатели», «издательства с долевой ответственностью». Некоторые даже называют себя компаниями самиздата.

Качество публикаций за свой счет сильно отличается от издательства к издательству, и в зависимости от того, сколько Вы платите. Некоторые их издания выглядят как брошюры о стероидах. В большинстве случаев книги, изданные такими «издательскими партнерствами» легко узнать. Если у Вас солидная идея и хороший план продвижения книги, не стоит обращаться в эти издательства для своей книги. Лучше использовать другие варианты.

▪ **Электронное издание**

Самый молодой член семьи самиздата – электронная книга. Это книга, которую читатели могут скачать с сайта в интернете. Электронные книги мгновенно доставляются заинтересованным читателям.

Электронные книги дешевле в производстве, так как здесь нет затрат на печать и доставку. Вам не нужно прорываться сквозь многотрудный издательский процесс. Вы просто продаете свою книгу на своем сайте или через издателей электронных книг. Вы можете отправить Вашу рукопись в издательство электронных книг, используя интернет, и они помогут подготовить книгу к публикации. Многие продвигают книгу на своем сайте, другие предлагают печать по запросу или прямое скачивание книги. За Вами остается первичная ответственность за продвижение книги, так что Вы можете продавать ее на своем сайте, а также на разных мероприятиях и выступлениях.

Преимущество публикации электронной книги – это скорость. Создав свою книгу, Вы с легкостью подготовите ее для распространения через Сеть. Компании, продающие электронные книги предлагают роялти намного выше, чем традиционные издательства. Но, как и традиционные издательства, они отказывают, если книга написана плохо. Так что в случае публикации электронной книги подходите к ее созданию так же, как и в случае с традиционным издательством. Кроме того, электронные книги легко редактировать и обновлять.

Вашу электронную книгу люди могут просмотреть, оплатить онлайн и начать читать, не выходя из офиса. Неудивительно, что многие читатели распечатывают свои электронные книги, чтобы им было удобнее читать.

Но у электронных книг есть и недостатки. Ваши роялти будут выше, но это не дает преимущества. Электронную книгу сложнее использовать для продвижения своей компетентности, ведь Вы просто не можете положить книгу на стол клиента. Пока Ваша книга не появится на прилавках магазинов, будет трудно продвигать Вашу практику некоторым клиентам.

Как вариант книгоиздания, электронная книга идеальна для коротких работ, фрагментов в одну главу и выступлений. Партизанский автор Сет Годин дополнил свою книгу «Фиолетовая корова» электронной книгой «99 коров», которая дает 99 примеров идей, которые он высказал в «Фиолетовой корове»⁵.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ВКЛЮЧАЙТЕ РЕАЛЬНОЕ СОДЕРЖАНИЕ В БЕСПЛАТНЫЕ ВЫДЕРЖКИ

Некоторые консультанты предлагают выдержки из своих электронных книг и других работ для побуждения посетителей подписаться на электронный журнал или сделать покупку. Если Вы предлагаете такие выдержки, убедитесь. Что они обладают реальной ценностью. Не сводите на нет свои прежние усилия по построению отношений с потенциальными клиентами, придерживая полезное содержание. Если Вы будете так поступать, они могут решить ничего не покупать у Вас и отписаться от Вашего электронного журнала. Включайте существенное содержание в бесплатные выдержки, так как это может убедить читателей сделать покупку.

- ПРОДВИЖЕНИЕ

Каждый год печатается так много книг, что очень трудно отличить и заметить Вашу. Тут кстати придется партизанская тактика. Многие издательства имеют собственные пиар-отделы. Но реальность такова, что они настолько загружены, что не могут удовлетворить запросы авторов. Но

Вам-то наверняка очень хочется продвигать свою книгу. В конце концов, это Ваша страсть, и никто не сможет продать Вашу книгу лучше Вас самих.

Большинство штатных пиарщиков включают Вашу книгу в каталог издательства, привозят ее на книжные ярмарки и выставки, рассылают пресс-релизы о ней в СМИ. Если только Вы – не автор с именем или не договорились о специальных условиях (что непросто), это все, что они смогут для Вас сделать. Штатные пиарщики не имеют достаточного времени и ресурсов, чтобы продвигать Вашу книгу сколь-нибудь значительно. Если Вы работаете с крупным издательством, будьте готовы, что на работу с продвижением Вашей книги будет выделен перегруженный работой сотрудник.

▪ ПРАВИЛА ПРОДВИЖЕНИЯ КНИГ ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТОВ-ПАРТИЗАН

➤ *Книга – это середина, а не конец.* Помните, что у Вас две цели в продвижении книги. Во-первых, Вы хотите, чтобы книга привлекала клиентов в Вашу практику, что приведет к прибыли для бизнеса. Во-вторых, Вы хотите продать много книг и сделать деньги на этом.

➤ *Начинайте продвижению заранее.* Начните хорошо спланированную и продуманную кампанию по продвижению книги задолго до даты выхода книги в свет. Ваше изначальное предложение для книги содержит план продвижения, так начните выполнять этот план заранее. Не ждите, когда книга будет на прилавках. Если Вы промедлите, будет слишком поздно. Наймите специалиста по работе со СМИ и расскажите своим клиентам, что книга скоро выйдет.

➤ *Делайте что-нибудь для продвижения Вашей книги каждый день.* Уделяйте внимание Вашей книге каждый день. Когда готовите статьи, выступления или просто разговариваете по телефону с клиентами, упомяните о книге хотя бы в двух словах.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: НАЙМИТЕ ПОМОЩНИКОВ
<p>Наймите своего пиарщика. Вложите часть своего аванса в паблисити для своей книги. Многие PR-фирмы специализируются на книгах и делают хорошую работу. Они могут спланировать и согласовать Вашу пиар-кампанию с Вашим издателем. И обычно им удастся добиться большего от пиар-отдела издательства, чем смогли бы Вы добиться сами.</p>

▪ ДВАДЦАТЬ ПЯТЬ СПОСОБОВ ПОСТРОИТЬ КОНСАЛТИНГОВЫЙ БИЗНЕС ПРИ ПОМОЩИ КНИГИ

1. Продвигайте книгу на своем веб-сайте, включите в последний комплект материалов для СМИ и сделайте простым процесс покупки книги на Вашем сайте.

2. Создайте и продвигайте отдельный веб-сайт для книги. На сайте должна быть информация об авторе, примеры одной-двух глав, расписание выступлений, комплект материалов для СМИ и способ для читателей оставить обратную связь. Добавьте функцию заказа книги. Продвигайте существование сайта на основном сайте компании.

3. Для этого отдельного сайта создайте блог, в котором давайте читателям идеи, относящиеся к теме книги. Включите в Ваши записи последние новости, инструменты и подсказки. Добавьте ссылку на заказ книги.

4. Напишите качественное резюме по основным темам книги и дайте посетителям возможность скачать его.

5. Нацельтесь на то, чтобы 25–50 отдельных клиентов сделали крупные заказы книг. Если клиент закажет достаточно копий, издатель сожжет разработать индивидуальную обложку с логотипом клиента.

6. Пошлите копии обзора книги директорам ста крупнейших предприятий в Вашей отрасли. Вслед пошлите просьбу о встрече, чтобы обсудить тему книги. Вложите индивидуальное письмо, резюме книги и свою контактную информацию.

7. Разумеется, отправьте предпечатную версию книги с сопроводительным письмом и пресс-релизом крупнейшим книжным обозревателям, таким как KirkusReviews.com, PublishersWeekly.com, ALA Booklist, The Library Journal и Bookreporter.com. Каждая из этих организаций ежемесячно публикует обзор сотен книг. Эти обзоры читают библиотекари, издатели, агенты, читатели и книготорговцы.

8. Проведите книжное турне по клиентам. Свяжитесь с основными клиентами и предложите им специализированную сессию по проблемам, описанным в книге. Пока Вы в городе, согласуйте проведение нескольких автограф-сессий в книжных магазинах или у ресепшн в здании клиента.

9. Убедитесь, что у каждого из Ваших сотрудников есть экземпляр Вашей книги, что каждый ее прочел и понял, как ее содержание может дать выгоду клиентам. Предложите коллегам устроить брифинг с ответами на вопросы. Индивидуально подпишите экземпляр Вашей книги каждому из них.

10. Разработайте открытку с фотографией обложки книги на одной стороне и резюме книги на другой. Разошлите эти открытки ключевым клиентам, но оставьте запас этих открыток для выступлений, конференций, книжных магазинов. Имейте запас открыток в машине – может пригодиться.

11. Свяжитесь с соответствующими торговыми и деловыми журналами и обсудите возможность публикации отрывка из книги в ближайшем номере.

12. Свяжитесь с крупными печатными и вещательными СМИ по поводу интервью на тему книги.

13. Напишите статьи для торговых изданий, клиентских корпоративных сетей и соответствующих веб-сайтов.

14. Создайте три презентации содержания книги – часовое выступление по основным мотивам книги, полудневную мастерскую и семинар на целый день. Продвигайте эти мероприятия на своем сайте, через пресс-релизы и распространяйте информацию среди своих клиентов. Включите в стоимость экземпляр книги.

15. Разошлите сигнальный экземпляр книги руководителям крупнейших отраслевых ассоциаций, профессорам университетов, лидерам общественных организаций и другим консультантам.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: НЕ ЗАБЫВАЙТЕ СТАРЫЕ ШКОЛЬНЫЕ СВЯЗИ

Упомяните альма матер. Упомяните все организации, выпускником которых Вы были, а также все публикации о Вашей школе, колледже или университете. Бывшие учителя, профессора и одноклассники будут Вашей самой верной поддержкой.

16. Включите ссылку на книгу во все маркетинговые материалы, особенно в предложения.

17. Добавьте небольшое объявление о книге в подписи к Вашим электронным письмам.

18. Посетите основные конференции по проблематике Вашей книги. Если Вам не удастся выступить, используйте событие для расширения сети знакомств.

19. Вместо того чтобы разъезжать по стране с обычным книжным турне, устройте турне по спутниковым каналам.

20. Устройте телефонную пресс-конференцию с группой репортеров со всей страны. Некоторые журналисты могут организовать такую конференцию с представителями СМИ, аудитория которых заинтересована в предмете Вашей книги.

21. Разошлите пресс-релизы в библиотечные оптовые организации типа Baker&Taylor. Они продают книги в библиотеки и розничным продавцам по всему миру.

22. Постарайтесь разместить Вашу книгу для продажи в традиционных и нетрадиционных магазинах. Многие руководители покупают книги в аэропортах, гостиницах, на сайтах конференций. Не пренебрегайте этими магазинами.

23. Разошлите свою книгу в профильные клубы: Клуб «книга месяца» или «Литературная гильдия». Эти организации имеют многомиллионную аудиторию читателей, которым может быть интересна Ваша книга.

24. Посещайте книжные ярмарки. Каждый год Book Expo America собирает тысячи книготорговцев, издателей, агентов и авторов. Это возможность прорекламирровать Вашу книгу и завести знакомства в отрасли.

25. Получите несколько отзывов от известных людей. Пошлите сигнальный экземпляр, чтобы до публикации получить рецензии, которые сможете использовать при продвижении. Когда книга вышла, запросите отзывы от авторитетных руководителей организаций в Вашей отрасли с информацией о том, как Ваша книга помогла их организациям решить задачи, которые Вы описываете. Приведите отзывы на веб-сайте, в маркетинговых материалах, выступлениях и статьях.

▪ ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Написание книги подобно вхождению в новую индустрию: Вы постоянно учитесь на своих ошибках. Как и в любом другом начинании, Вы преуспеете и в написании книги. Начиная, помните, что книжный бизнес основан на знаменитостях. Издатели ищут авторов, имена которых знает аудитория. Если Вы не очень хорошо известны, но надеетесь использовать книгу, чтобы стать более известным, ждите трудного подъема. Работайте на построение личного бренда: пишите статьи, выступайте и снижайте известность в Вашей отрасли. Заводите последователей, которые будут поддерживать Вас и продвигать Вашу книгу, даже если это только локальная группа.

Написание книги может принести широкую известность и многих клиентов в практику, так что тщательно обдумайте этот вариант. Помните, что книга требует концентрации. Она может сильно расстроить Ваш бизнес и Вашу жизнь. Она также может отобрать драгоценное время, ресурсы и энергию из отведенных на работу с Вашими клиентами, общение с друзьями и себя самого. Учтите это в своих планах.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ПИСАТЬ И ПРОДОЛЖАТЬ ЖИТЬ

По мере написания книги Вам может понадобиться помощь. Если это так, Вы можете нанять вольнонаемных исследователей, редакторов, корректоров, составителей указателя, дизайнеров, людей, которые будут писать текст за Вас и рекламщиков. Чтобы получить требуемую помощь, послушайте рекомендации друзей, литературных агентов, знакомых, или свяжитесь с писательскими организациями.

Еще один способ – сотрудничество. Разделите исследовательские и писательские обязанности по главам, разделам и предметным областям. Один из Вас может провести все интервью, а другой – писать. Или Вы можете делать всё вместе. Подходы будут зависеть от того, сколько исследований Вы хотите провести и сколько написать, а также от сильных и слабых сторон каждого из Вас, личных предпочтений и имеющегося времени.

Книга и статус, который она дает – долговечны. Вы будете занесены в списки Библиотеки конгресса и в других местах. Когда потенциальные клиенты будут искать Вас в Сети, Ваша книга будет всегда рядом с Вами. Когда Ваша книга опубликована, Вас будут считать автором, даже если Вы не написали ни одного слова. Вы станете экспертом, что может принести бесчисленные выгоды Вашей практике.

Глава 13.

Опросы показывают...

Проводите опросы и собственные исследования

Опросы движут рынками. Когда публикует отчет об опросах по доверию потребителей Мичиганского университета, реагируют биржи и может измениться покупательская активность потребителей, что оказывает влияние на всю экономику¹. Правительственные опросы по основным индикатором экономики влияют на различные решения: от закупки сырья до найма работников. Политики следят за взлетами и падениями рейтингов при формулировании стратегии или проведении кампании. Опросы и их влияние – повсюду.

При всеобщем наплыве информации, что интересно, руководители бизнеса продолжают страдать от недостатка полезной информации, которая может помочь им в их бизнесе. Большинство компаний постоянно находятся в поиске более актуальных, точных и остро сфокусированных данных для стратегических и тактических решений.

Многие бизнесы завалены таким большим количеством информации о своей деятельности, что им очень трудно выглянуть за окно и увидеть, что делают конкуренты, поставщики и потребители. Опросы могут помочь руководителям с необходимой информацией.

Опросы – измерительные инструменты. Хорошо проведенный опрос может, например, вскрыть актуальное состояние организации, проблемы в рекламной кампании или причинах неудовлетворенности работников.

▪ ПОЧЕМУ КОНСУЛЬТАНТАМ СЛЕДУЕТ ПРОВОДИТЬ ОПРОСЫ

Когда Вы собираете данные опросов, анализируете их и составляете отчет, их результаты становятся значительной частью Ваших интеллектуальных активов. Они усиливают компетентность Вашей фирмы, приносят новые идеи целевым клиентам, генерируют новых потенциальных клиентов и расширяют сеть знакомств.

Опросы также дают Вам видимость для рынка. Вы взаимодействуете с существующими и потенциальными клиентами, когда готовите, проводите и представляете результаты опросов. Когда дело касается встреч и

произведения впечатления на клиента, мало какая маркетинговая деятельность сравнится по эффективности с проведением опросов.

Паблисити, которую Вы получаете благодаря опросам, делает Вас авторитетом по Вашим темам. Когда Вы – признанный лидер, клиенты, позвонят именно Вам. Используйте результаты опросов для построения отношений с клиентами.

Успешный опрос – обычно не одноразовое действие. Думайте об опросах скорее как о длительной инициативе, которую Вы предлагаете рынку периодически. Со временем Вы займете территорию, в которую не попадает Ваши конкуренты. Вы станете экспертом в решении задач, которые обозначаются в опросе. Часто результаты консультантских опросов ведут к развитию новых консалтинговых услуг.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: АНАЛИЗ ВДОЛЬ И ПОПЕРЕК

<p>Данные хорошо подготовленного опроса служат многим целям. В дополнение к изначальному отчету, информацию, которую Вы соберете, можно использовать в статьях, выступлениях и родственных отчетах. Вы можете индивидуализировать отчет и представить его отдельному клиенту или группе клиентов в одной отрасли. Включите провокационные данные из результатов опросов в свои предложения и разместите их на Вашем веб-сайте. Ищите другие каналы распространения информации из Ваших отчетов по результатам опросов. Газеты, телевидение, радио, сайты и отраслевые издания всегда ищут свежую и интересную информацию.</p>

▪ ПРОДВИГАЙТЕСЬ ОСТОРОЖНО

Опросы бывают разных форм и масштабов. Некоторые консультанты проводят ненаучные голосования на своих веб-сайтах, спрашивая посетителей об их мнении на определенную тему. Они проводят его в течение ограниченного времени и публикуют результаты. Если Вам нужен срез того, как думает аудитория на определенную тему, этот метод сработает.

Если Вам нужно понять более существенные задачи, занимающие бизнес-сообщество, Вы скорее захотите провести опрос на научной основе, чем неформальное голосование. Даже если Вы эксперт в разработке, проведении и анализе результатов опроса, процесс превращения идеи в отчет о результатах может потребовать от Вас значительных ресурсов. Можно отдать всю работу на аутсорсинг фирме, проводящей опросы, что

значительно сократит жизненный цикл опроса. Но это будет стоить намного дороже, чем если Вы будете делать опрос самостоятельно.

▪ СЕМЬ ХАРАКТЕРИСТИК ОТЛИЧНОЙ ТЕМЫ ДЛЯ ОПРОСА

Центральным звеном проекта Вашего опроса является тема. Привлекательная тема позволит Вам влиять на клиентов, получать знания и ответы на трудные задачи и приводить новых клиентов. Если Ваша тема избитая или неподходящая для аудитории, Вы просто потеряете время. Найдите темы, которые попадут в точку.

Просмотрите публикации в отрасли, местные газеты и интернет-сайты на предмет новых идей и интересных углов зрения. Интервьюируйте своих клиентов по поводу тем, освещение которых им интересно. Просмотрите опросы, которые идут в настоящее время и не повторяйтесь. Проконсультируйтесь с учеными, руководителями отраслевых ассоциаций, лидерами общественных организаций и даже с политиками. Из этих интервью Вы сформируете изрядный список возможных тем.

Отсортируйте свой список примените следующие критерии для поиска темы, на которую рынок отреагирует благоприятно.

1. *Уникальность.* Чем Ваш опрос отличается? Предлагает ли тема информацию о новой идее или о новом взгляде на существующий предмет? Является ли она достаточно привлекательной и ценной, чтобы заставить читателя взять отчет и прочесть его? Не идите на создание очередного индекса потребительских цен.

2. *Популярный запрос.* Используйте свои маркетинговые исследования, чтобы определить, есть ли спрос на эту тему. Помните, опрос – не для Вас, а для клиентов и других людей.

3. *Практичность.* Худший отклик, который Вы можете получить на отчет о результатах опроса – это «о, он замечателен». Если Вы планируете использовать опрос для клиентов, дайте им находки, которые укажут им дальнейшие действия. Сделайте результаты удобными и призывающими к действию (например, 75% респондентов меняют свои стратегии мобильных вычислений). Многие компании будут заинтересованы в таком тренде.

4. *Понятные данные.* Некоторые тему опросов настолько сложны или узки, из-за того, что в них разработчики пытаются собрать все возможные элементы данных. Сделайте свою анкету понятной, тематической и не требующей специального обучения для ее заполнения. Сделайте ее простой и Вы получите быстрый и более высокий отклик.

5. *Фокусируйтесь на будущем.* Читатели хотят увидеть проблеск будущего, так дайте его им. Когда Вы задаете вопросы об истории

конкретного процесса или процедуры (например, аутсорсинга), обязательно включите вопрос о будущем (например, собирается ли респондент увеличить, уменьшить или оставить без изменения свои затраты на аутсорсинг в следующем году).

Вопросы о будущем дают читателю информацию для размышления по поводу конкретных действий, и в результате ценность Вашего опроса резко возрастает. Это также дает Вам возможность измерить, как респонденты действовали прежде, если будете проводить подобные исследования в последующие годы.

6. *Непрерывность.* Выберите тему, которая требует периодических опросов. Это позволит Вашим клиентам сравнить результаты на основе сопоставления данных разных лет и понять, как респонденты реагировали на встающие перед ними задачи. Издержки на опрос в первый год выше, чем в последующие из-за начальных расходов. П прошествии времени процесс становится проще и дешевле. Планируйте запускать опросы несколько лет подряд, чтобы накопить опыт. Ежегодная публикация результатов Ваших исследований ставит Вас под свет юпитеров каждый год.

7. *Целевая тема.* Выберите тему, которая сильно интересна Вашим клиентам и целевым рынкам. Оставайтесь в области своей компетенции, и Вы будете заслуживающим доверия оратором по нюансам результатов опроса.

▪ ДЕЛАЕМ РЕШИТЕЛЬНЫЙ ШАГ

Прежде чем сделать завершающие штрихи в Вашей анкете, подумайте о нескольких вариантах проведения опроса, которые произведут самое сильное воздействие при минимальных издержках. В некоторых случаях клиент оплачивает отраслевой опрос, чтобы вникнуть в сущность некоторой проблемы. Клиенты могут помочь в выработке темы исследования, определении списка рассылки, и, если требуется, в проведении анализа. Многим консультантам платят за проведение опроса, подготовку выводов и презентацию результатов руководителям компании клиента.

Когда клиентам нужна детальная информация о том, как ритейлеры в их отрасли используют торговые фонды, они нанимают консультантов на проведение исследований. Клиенты участвуют в разработке для первого года, а затем дают консультантам самостоятельно проводить опросы в последующие годы.

Хорошо работает кооперация. Некоторые консультанты создают команды экспертов из числа консультантов, ученых и представителей СМИ

для проведения исследований. Когда разные стороны делят издержки и проводят опрос, обычно он выполняется намного быстрее, и результаты оказываются более объективными.

Аутсорсинг сегодня – вариант практически для любой деятельности, так что разработка, проведение и управлением опросом – не исключение. За плату Вы можете заказать профессиональное исследование, которое требует минимального участия с Вашей стороны. Некоторые консультанты используют этот вариант и могут сосредоточиться на маркетинговой составляющей вместо административных подробностей подготовки и проведения опроса. Аутсорсинг может быть дорогим удовольствием, это зависит от объема работ.

Также есть варианты «сделай сам» - консультанты по бизнесу бытовых товаров предпочитают проводить опросы самостоятельно от начала до конца. Используя недорогие онлайн-инструменты для опросов и анкетирования (например, как на сайте www.SurveyMonkey.com), Вы можете провести исследование значительно дешевле, чем прежде.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: СОТРУДНИЧАЙТЕ

Сотрудничество с другими людьми – отличительный признак партизанского маркетинга. Опросы, в частности, приводят к продуктивному партнерству. В одном случае консалтинговая фирма объединяется с местным университетом и газетой для проведения опроса по поводу будущих технологических потребностях города. Консалтинговая фирма в союзе с профессорско-преподавательским составом университета разрабатывают анкету, местная газета дает возможность воспользоваться своим сайтом для приема откликов, и консалтинговая компания готовит список рассылки, анализирует результаты и публикует общий отчет, который на протяжении нескольких недель анонсировался в местных СМИ.

Вам понадобится команда, чтобы управляться с многочисленными процессами в рамках одного опросного проекта. Это и разработка тематики, подготовка списка рассылки, создание анкеты, поддержание контактов с респондентами и разработка финального отчета. Вы также можете назначить кого-нибудь на маркетинговую программу.

▪ ШАГИ К УСПЕШНОМУ ОПРОСУ

Тщательно протестируйте тему опроса, прежде чем его начинать. Считайте тестирование необходимой частью своего исследования. Изучите

мнения клиентов, партнеров, руководителей предприятий отрасли и ученых по поводу Вашей темы. Спросите у них, стоит ли проводить опрос на эту тему. Будет ли это ценно для отрасли или, напротив, ненужно. Если Вы узнаете, что на эту тему уже проводились исследования, выясните, кто и когда их проводил, и изучите результаты. Найдите копии предыдущих исследований, чтобы отделить их от Вашего проекта. Попросите незаинтересованного человека просмотреть вопросы, чтобы убедиться в их непредвзятости.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ВЫБОР ЛУЧШЕГО ВАРИАНТА ОПРОСА

Есть много подходов к проведению опросов. Ответьте на следующие пять вопросов, чтобы определиться с вариантом, который подходит Вам и Вашим целевым клиентам.

1. Сколько времени есть у Вас для проведения и продвижения опроса?
2. Как это обязательство повлияет на другие маркетинговые операции?
3. Сколько Вы можете вложить в издержки наличными?
4. Есть ли штатные силы для управления проектом?
5. Рассчитана ли Ваша тема на более чем один цикл опроса?

При тестировании попросите своих знакомых предложить уникальные точки зрения или подходы. Если люди, которые помогают Вам с тестированием, имеют опыт в разных областях, они скорее подойдут к задаче с различных позиций. Это поможет конкретизировать тему и сделать исследование более ценным.

Определите свои маркетинговые задачи и проясните, кто является целевой аудиторией Вашего финального отчета. Например, являются ли целевой аудиторией Вашего проекта по медицинским организациям генеральные, исполнительные или финансовые директора, потенциальные инвесторы или группа управленцев? Когда Вы определились с аудиторией, спросите ее, будет ли ей интересна Ваша информация.

Очертите свои желаемые результаты. Вы пытаетесь добиться видимости для рынка, сгенерировать потенциальных клиентов для бизнеса, построить новые отношения с клиентами или комбинации перечисленных вариантов? Какой отдачи ждать от Вашего опроса и для кого?

При разработке вопросов руководствуйтесь следующими правилами.

- Вопросы должны быть короткими.

➤ Составьте вопросы так, чтобы они были просты, ясны, и чтобы на них было легко ответить. Постарайтесь облегчить процесс ответа для респондента.

- Каждый вопрос должен быть понят с первого прочтения.
- Уберите все слова, которые читатели могут понять не сразу.
- Протестируйте ясность Ваших вопросов на людях не из вашей отрасли.

Решите, как будете проводить опрос – рассылкой твердой копии вопросника, через интернет или по телефону. Попросите респондентов об ответах на дополнительные вопросы лично после проведения исследования. Четко укажите крайний срок возврата заполненной анкеты.

Часто полезно собрать группу респондентов на личную встречу, чтобы они заполнили анкету в процессе дискуссии по затронутым проблемам. Информация по результатам такого собрания даст фактуру для выводов, а также участники могут составить предисловие для клиентов.

Прежде чем писать вопросы для исследования, разработайте рабочую гипотезу, которую хотите проверить в процессе опроса. Например, Вы можете предложить гипотезу, что организации в области здравоохранения отстают от научных медицинских центров в основных бизнес-процессах. После того, как Вы определились с гипотезой, определите шаги, которые необходимо предпринять, и вопросы, которые необходимо поставить, чтобы подтвердить или опровергнуть ее.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: В ЧЕМ СУТЬ?

Напишите вопросы так, чтобы респонденты могли быстро ответить на них. Создайте ясный, логичный поток коротких вопросов. Перейдите к сути сразу. Не пишите вопросы, которые заставят респондентов сочинять эссе. Разработайте их, чтобы получить короткий и быстрый ответ. Когда возможно, оставляйте клетки для заполнения галочкой.

Работайте в обратном направлении от отчета о результатах к вопросам анкеты. Прежде чем писать вопросы, прикиньте примерную структуру отчета, включая диаграммы, которые Вы хотите в него поместить. Начните писать тезисы отчета. Это гарантирует, что при составлении вопросов Вы не упустите темы, которые хотите отразить в отчете. Очерчивание своих ожиданий от исследования позволит определить все необходимые данные для подтверждения или опровержения Вашей гипотезы. Кроме того, оно поможет обнаружить вопросы, которые Вы упустили, забыли задать или задали в неверной постановке.

Также определите диаграммы, иллюстрации и сравнения, которые Вы собираетесь сделать, когда получите результаты. Это поможет Вам составить вопросы для анкеты и упростит последующее создание отчета.

Составьте ясное и интересное предложение ценности для респондентов. Объясните в паре предложений, что даст респонденту участие в опросе. В одном случае консультант предлагал директорам по производству сопоставительный анализ компании с 50 их конкурентами в областях разработки продукта, производственных процессов и услуг потребителям. Клиент был достаточно заинтересован в такой важной оценке и участвовал в опросе.

Опишите точно, что респондент получит за свою помощь: бесплатную копию отчета, персональное резюме по результатам (если он захочет) или специализированный отчет, показывающий сравнение их ситуации с другими. Интересное предложение ценности респондентам значительно повысит уровень отклика, так как респонденты знают, что получают крайне полезную информацию в обмен на свое время.

Планируйте свою маркетинговую программу задолго до предполагаемых сроков получения результатов опроса. Выработайте согласованную кампанию для СМИ, чтобы получить наибольший эффект и паблисити от Ваших результатов. Также определите, где Вы будете публиковать статьи, участвовать в радио- и телепередачах, рассказывать о кейсах, а также где Вы можете выступить, провести семинар или мастерскую. Так как опросы имеют длительный жизненный цикл, выработайте график проекта так, чтобы огласить результаты на конференции и другом подобном мероприятии. Также решите, как будете рассылать результаты респондентам.

Планируйте систематическую кампанию контактов по результатам опроса. СМИ наводнены данными опросов, и большинство из них не являются приоритетными новостями. Следовательно, Ваши результаты, вероятно, будут иметь низкий приоритет. Планируйте согласованные усилия по следам исследования. Через два-три дня после отправки результатов позвоните представителям СМИ, чтобы они подтвердили получение. Спросите, понятны ли результаты, их описание и выразите готовность прояснить все непонятные моменты. Спросите, нужны ли им дополнительные материалы, ограничив срок, в течение которого Вы готовы это сделать. Они отреагируют вскоре... или никогда.

Отведите для этого достаточно времени. Опросы неизбежно требуют больше времени, чем Вы ожидаете. Практически каждый аспект результатов может потребовать последующей проработки и проверки

подробностей. Когда Вы зависите от других людей, которые не находятся под Вашим контролем, время отклика возрастает. Очень сложно давить на людей, которых Вы просите об услуге. После первого раза процесс будет идти легче, но во время «дебюта» часто что-то идет не так. Работа над опросами часто подпадает под закон Мерфи.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ПРЕЖДЕ ЧЕМ ПУБЛИКОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ
--

Подумайте о привлечении отдельной группы для изучения выводов. Наймите объективных ученых и экспертов с практическим опытом по тематике опроса. Убедитесь, что они не заинтересованы в тех или иных выводах. Попросите их поискать закономерности в данных и результаты, которые заставят их сказать «Ахаа!» Большинство опросов содержат информацию, которая может вызвать такой возглас, однако для этого нужно время и наметанный глаз.
--

Определите политику конфиденциальности в самом начале проекта, так чтобы она была готова моменту начального контакта с респондентами. Утечка конфиденциальной информации может разрушить доверие к Вам, а одно слово может уничтожить все формы возможного сотрудничества.

Убедите респондентов, чтобы не будете разглашать их информацию. Если какая-либо часть демографической информации случайно делает очевидным имя компании, не показывайте этих данных. Потенциальные респонденты всегда хотят знать, кто еще принимает участие в опросе. Давайте обобщенные ответы, которые не сообщают конкретных имен. Несмотря на то, что Ваши документы должны описывать профиль респондентов и содержать демографическую информацию, не указывайте имена людей и названия компаний.

▪ **ВЫВЕДЕНИЕ ОПРОСА НА РЫНОК**

Маркетинг Вашего опроса может быть более сложной работой, чем собственно его проведение, так что готовьте маркетинговую программу одновременно с подготовкой опроса. Прежде чем посылать хотя бы один пресс-релиз об опросе, убедитесь, что результаты опроса дошли до всех его участников, запросивших результаты, вместе с приглашением обсудить результаты один на один или в малых группах респондентов.

Эти встречи один на один или в малых группах наполняют силой маркетинг Ваших исследований. У Вас есть возможность представить результаты, выслушать отзывы респондентов и выстроить отношения,

которые могут принести будущие проекты. Во время этих встреч могут быть обнаружены возражения Вашим выводам, что даст Вам уникальную возможность доработать исследование, добавить или убрать некоторые вопросы в будущем. Проводя опросы, обращайтесь к руководителям отраслевых ассоциаций, компаний и общественных организаций по поводу заказа выступления или небольшого семинара по результатам исследования. Многие из этих организаций планируют свои программы заранее, так что обращайтесь к ним задолго до того, как закончите работу над исследованием. Предложите написать обзорную статью в их новостную рассылку или для веб-сайта, чтобы их читатели знали, что доступны результаты опроса и планируется семинар.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ЧТО С НАЗВАНИЕМ?
Результаты опросов имеют долгую жизнь. Ежегодное исследование направлений развития в управлении гостиницами 2006 года, например, менее интересно читателям, если они впервые увидят его в середине 2007-го. Показывайте читателям, когда проводилось исследование, но не используйте эту информацию в названии отчета. Назовите отчет «Ежегодное исследование направлений развития в управлении гостиницами».

Задействуйте как можно больше каналов в СМИ для публицити, включая телевидение, радио и деловую прессу. Разместите результаты на своем веб-сайте, а также на сайтах и во внутренних сетях клиентов. Включите информацию о результатах в свой электронный журнал, блог и другие публикации.

Проведение опросов и исследований входит в число самых сложных и самых ценных маркетинговых операций в Вашей маркетинговой программе. В мире, наводненном информацией, Вы обнаружите, что клиенты с энтузиазмом ждут новой и хорошо организованной информации. Отнеситесь к проекту исследования, как к клиентскому проекту. Будьте так же строги и внимательны, и Ваши маркетинговые усилия принесут хорошие плоды.

Глава 14.

Отдавая, обретаешь силу

Вы получаете только то, что отдаете.

Сэмьюэл Тейлор Колдридж

В наше время сокращения бюджетов и ожесточенной конкуренции за благотворительные взносы, консультанты могут сделать общественный вклад и получить выгоду путем добровольной помощи некоммерческим организациям достигать их целей. Ваша компетентность и усилия могут повысить благополучие Ваших соседей, улучшить условия, в которых живете и работаете. В процессе Вы сможете наслаждаться профессиональной работой, оттачивать свои навыки, строить престиж фирмы, расширять сеть знакомств и продвигать свою карьеру.

Партизаны выявили ряд выгод, приходящих, когда даешь что-то другим. Но эгоистичные соображения – не главная мотивация для них. Вашим первичным стимулом должно быть искреннее желание помочь другим, а не просто продвинуть свой бизнес. Если в Вас не страсти помогать другим, Вы вскоре потеряете сосредоточенность и инерцию в этом направлении. Блеклые результаты могут нанести ущерб Вашим некоммерческим клиентам и повредить Вашей репутации.

Вы можете жертвовать на достойные цели, внося деньги или делая бесплатные проекты. Здесь используют термин *pro bono* – «работа на общественное благо, производимая бесплатно». В проектах *pro bono* Вы можете помочь гражданским, общественным и благотворительным организациям справиться с самыми беспокоящими, сложными задачами, и для их проектов Ваша компетентность может означать успех, а не поражение.

▪ ВЫГОДЫ ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТОВ

Мало что приносит столько же удовольствия и удовлетворения, сколько помощь другим людям и решение важных проблем. Помощь – это

наша этика. Это клей, который связывает наше общество, поэтому работая для других, чувствуешь себя хорошо.

Помогать тем, кто менее успешен, чем ты, - это способ поделиться своим успехом. Смещая фокус со своих нужд на нужды других, мы добиваемся большего признания и подтверждаем свое сочувствие другим.

Отдавая что-то обществу, консультанты могут получить следующие выгоды.

- Это усиливает Вашу репутацию консультанта, заботящегося о людях.
- Это помогает построить Ваш бренд для людей, имеющих хорошие связи в обществе и работающих с благотворительными организациями.
- Вы можете привлечь новых клиентов, но тут нет гарантий. Если Вы получите новый контракт, неизвестно, как скоро это произойдет. Может, через несколько дней после того, как Вы произвели сильное впечатление на общественность, а может и годы спустя.
- Вы можете улучшить свой консалтинговые навыки. Проекты pro bono особенно полезны для начинающих, не очень опытных консультантов, потому что клиенты таких проектов чаще дают консультантам больше свободы действий и обеспечивают более дружественную, «некорпоративную» атмосферу, которая приносит больше удовольствия в работе.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: МАРКЕТИНГ PRO BONO
--

<p>Для консультантов работа в проектах pro bono это «немаркетинговый» маркетинг. Это баланс между желанием внести свой вклад в общество и развить свой бизнес. Чтобы преуспеть, следуйте за своей страстью к служению обществу, а коммерческие выгоды (если они будут) будут приятным дополнением.</p>
--

▪ **СЕМЬ НАВЫКОВ, КОТОРЫЕ ВЫ РАЗВИВАЕТЕ**

Проекты pro bono могут быть уникальным полигоном для оттачивания мастерства в коммуникации, завязывании важных знакомств и работе с разными клиентами. Фирмы идут на больший риск и назначают менее опытных консультантов на роли, которые бы не доверили им для платных проектов. И эти консультанты станут более эффективными в работе с коммерческими клиентами, развивая в проектах pro bono следующие навыки:

1. *Способность работать самостоятельно.* Проекты pro bono часто очень ограничены по штату, так как персонал заказывающей организации и

так завален работой в других областях. В результате консультанты работают самостоятельно, принимая сложные решения и набираясь жизненно необходимого опыта.

2. *Творчество.* Добровольные консультанты обычно имеют гораздо меньший доступ к финансовым, людским и другим ресурсам, чем имели бы в платных проектах. Так что им приходится находить более творческие решения даже для решения основных задач. Работая над проектом по созданию веб-сайта для некоммерческой организации, в рабочей группе консультанту было не к кому обратиться за графическим дизайном. Чтобы решить эту задачу, консультант обзвонил компании, занимающиеся разработкой дизайна сайтов и нашел добровольцев для этой работы.

3. *Компетенции процесса консалтинга.* Многие проекты pro bono комплектуются добровольцами на основе частичной занятости, консультантами и работниками некоммерческих организаций. Это создает необходимость в развитии процессных навыков, таких как обеспечение встреч, анализа данных и управление проектами. Создание сплоченной и продуктивной рабочей группы из разрозненных участников – непростая задача, и дает консультанту возможность приобрести бесценные практические навыки для будущих проектов.

4. *Общение с высшим руководством.* Часто в некоммерческих организациях иерархия минимальна или вовсе отсутствует, поэтому консультанты взаимодействуют с людьми разного уровня от волонтеров с частичной занятостью до членов совета директоров. Консультант с менее чем двухлетним опытом работы должна была представить рекомендации своей рабочей группы совету директоров некоммерческой организации, в который входили исполнительный директор, двое сенаторов штата, заместитель мэра и двое генеральных директоров промышленных предприятий. Эта презентация устранила всякую ее нервозность в общении с лицами, облеченными властью.

5. *Лидерство.* Консультанты, работающие над проектами pro bono, вступают в лидерские роли, даже если это представляет для них трудности. Трое консультантов проводили программу обучения, которая требовала управления деятельностью 700 человек, расположенных в 23 разных местах. После такого опыта ведение других проектов казалось легкой прогулкой.

6. *Сотрудничество.* Гражданские и общественные организации привлекают добровольцев из таких областей, как образование, бизнес, искусство и политика. Разношерстные группы часто должны прийти к единому пониманию своих целей. Для проекта разработки управленческой структуры для некоммерческого проекта по уменьшению насилия на улицах была создана рабочая группа, в которую входили консультанты, бывшие члены уличных банд, духовенство, представители правоохранительных органов и несколько известных политиков. Консультант в сотрудничестве с

группой нашел общую основу, которая стала отправной точкой для объединения усилий членов группы. Когда консультант в последствии имел дело со спорами между руководителями производственных и сбытовых подразделений в коммерческих проектах, добиться договоренности для него уже не составляло большого труда.

7. Доведение проекта до конца. Консалтинговые проекты могут растягиваться из-за изменения объемов работ и других внешних факторов. С коммерческими клиентами все просто: за дополнительные услуги идет дополнительная оплата. Но это не так в мире проектов *pro bono*. Консультанты должны стремиться к достижению ожидаемых результатов вне зависимости от возникающих внешних препятствий.

Когда одна из фирм работала на местную некоммерческую организацию, поступила информация о смене генерального директора последней. В результате деятельность рабочей группы скорее всего была бы приостановлена до выработки приоритетов нового руководства, на что могли уйти месяцы. Зная, что уже через несколько недель невозможно будет восстановить состав рабочей группы, консультант выяснил мнение совета директоров и нового директора организации. С их помощью проект продолжился без остановок.

Добровольная работа, проведенная качественно, может иметь значительное освещение в СМИ, улучшить образ Вашей компании и повысить Вашу известность в деловой и общественной среде. Желание и готовность совершать хорошие поступки может выделить фирму среди прочих и приблизить к ней внимание потенциального клиента. Добровольные услуги напоминают нам о том, чтобы мы не теряли своего пути и своих ценностей в полном стрессов мире бизнеса.

▪ ВЫБИРАЯ ВОЗМОЖНОСТИ

Если Вы дадите себе труд поискать, Вы обнаружите множество организаций, которым нужна Ваша помощь. Экспертная помощь недешева, и многие некоммерческие организации не могут ее себе позволить. В определении, какой организации помочь, руководствуйтесь следующими критериями.

1. Найдите баланс между потребностями благотворительных организаций и Вашей специализацией. Если Ваша фирма, например, занимается задачами здравоохранения, ищите возможности поучаствовать в проектах в области здравоохранения. Вы получите лучшие результаты, если будете приложить свои умения к работе с актуальными проблемами этих организаций.

Используйте свои навыки самым эффективным образом. Если Ваша компания специализируется на стратегическом планировании, а местный хоспис хочет, чтобы Вы облагородили ландшафт вокруг их зданий и сооружений, это не очень хорошее совпадение. Использование высокооплачиваемых консультантов для посадки деревьев и кустов имеет немного смысла. Вместо этого предложите хоспису помощь в разработке пятилетнего плана финансирования.

После опроса своих сотрудников, одна консалтинговая фирма выяснила, что наиболее часто они выбирали проекты в сфере образования в качестве проектов pro bono. Так фирма сосредоточила усилия на некоммерческой работе с образовательными программами для детей и подростков младшей и средней школы. Теперь образование – одно из основных направлений деятельности этой фирмы, и ее сотрудники очень гордятся тем, что помогают детям. Одной из областей деятельности компании было стратегическое технологическое планирование, и консультанты-добровольцы разработали стратегию обучения учителей районных школ использованию компьютеров в процессе обучения.

2. Понимание миссии некоммерческой организации. Найдите проект, который соответствует Вашим ценностям. Во-первых, расспросите знакомых, друзей и партнеров. Поищите дополнительную информацию в интернете. Рассмотрите организации, деятельность которых Вас интересует или даже восхищает, которые, как Вам кажется, могут нуждаться в Ваших услугах. Работа над неинтересными проектами наскучит Вам и может привести к «выгоранию» Ваших сотрудников – так что делайте выбор в пользу варианта, имеющего потенциал длительного сотрудничества.

3. Вскрывайте факты. Организации с хорошей репутацией ясно обозначают свои задачи. У них есть измеримые цели и конкретные количественные критерии для их достижений. Сравните организации со сходными целями. Также узнайте, какова корпоративная культура: консервативная, радикальная, агрессивная, инновационная, гибкая или уравновешенная.

При выборе некоммерческого проекта, доверяйте своей интуиции. Если у Вас есть сомнения, не соглашайтесь на работу. Вместо этого найдите другую организацию со сходными целями, где Вы сможете чувствовать больший комфорт и работать с охотой. Многие организации нуждаются в Вашей помощи, и будут рады любым усилиям и времени, которые Вы готовы им уделить.

▪ ПРАВИЛА PRO BONO

Работайте над каждым проектом pro bono так же, как работаете над проектами лучших клиентов. Ожидайте трудностей в работе над некоторыми проектами pro bono из-за волокиты и личных конфликтов. Это сожжет показаться смешным, но наибольшее количество трудностей происходит, когда вы работаете бесплатно или со значительной скидкой.

Готовьтесь к каждому проекту pro bono. Прежде чем согласиться помогать, убедитесь, что Вы можете это сделать эффективно, что объем работ очерчен довольно ясно, и что поддержка будет оказана проекту с обеих сторон. Постарайтесь выделить проекты, которые согласуются с Вашими прочими обязательствами, и которые могут дать достойные вложений результаты.

Записывайте все. Как можно скорее в точности определите, чего от Вас ожидают, и запишите свое понимание. Это не должно быть полноценное предложение или длинный детальный контракт, достаточно чтобы это описание определяло:

- Вашу роль;
- как Вы будете работать с другими;
- результаты, к которым приведет Ваша деятельность.

Используйте рекомендации из главы 16 по написанию предложения, чтобы подготовить свое представление о планируемой работе. Также определите, как Вы будете измерять успех проекта, то есть что конкретно должно произойти, чтобы проект мог считаться успешным. Определите, как Вы узнаете, что проект выполнен, а некоммерческий клиент удовлетворен. Если Вы не пропишете критерии выполненного проекта, Вы можете никогда не закончить его.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: НЕ НЕДООЦЕНИВАЙТЕ ЭТО ОБЯЗАТЕЛЬСТВО

Прежде чем включиться в проект, удостоверьтесь, что имеете в своем распоряжении достаточно времени и ресурсов, чтобы завершить начатое. Даже из лучших побуждений не соглашайтесь, пока не будете убеждены в этом. Не бросайтесь необдуманно в некоммерческий проект, чтобы начав его, не закончить. Не недооценивайте обязательства, которые Вы на себя принимаете, соглашаясь на некоммерческий проект: он потребует времени, усилий и других издержек. Не выполнить то, что начали – значит будет стоить некоммерческой организации провалов в деятельности и усложнит выполнение ее задач.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: СДЕЛАЙТЕ БОЛЬШОЕ ДЕЛО

<p>В проекте pro bono сделайте что-нибудь <i>значительное</i>. Найдите самую трудную проблему для организации – и решите ее. Используйте свои навыки для создания решений, которые повлекут серьезные изменения. Думайте как проекте как о блокбастере. Если финансы организации запущены, восстановите работу с ними или запустите новую бухгалтерскую систему. Если у организации проблема с пополнением фондов, примените стратегии, которые увеличат пожертвования на 100%. Не становитесь добровольцем, чтобы раздавать буклеты на конференции. Возьмитесь за серьезный проект, который принесет осмысленные изменения.</p>
--

Когда высококвалифицированный консультант выполняет некоммерческий проект за счет своих выдающихся способностей, часто некоммерческая организация не хочет, чтобы этот консультант уходил. Она оценит работу с умными и увлеченными консультантами, которые приносят выдающиеся результаты. Как следствие, эти организации затягивают проекты, потому что получают бесплатно такие выгоды.

Многие благотворительные организации недоукомплектованы персоналом, имеют плотный график и нуждаются в сильном управлении проектами. Разработайте вехи. Создайте внутренние контрольные точки на протяжении проекта, чтобы отслеживать прогресс и вносить необходимые изменения. Будьте ответственными, легкими в общении и всегда выдерживайте сроки.

Неплохо также выставить некоммерческой организации счет, чтобы дать ей понять стоимость Ваших услуг. Объясните, что Вы не ждете, что счета будут оплачены, скорее они для информационных целей.

Берясь за проекты pro bono, Вы сильно выделите свою практику из множества других и дадите себе хороший вызов. Ваши способности будут на виду, а Ваши достижения будут признаны, особенно в заметных проектах. Вас заметят лидеры организаций и их влиятельные сторонники, и будут взаимодействовать с Вами.

Совершая чудеса в достойных проектах по большим проблемам, Вы также получите бесценную публичность. Это завоеует для Вас преданных друзей и сторонников в обществе, кроме того Вы поможете хорошему делу.

Часть 3.

Партизанские продажи для консультантов

Глава 15.

Не все проекты одинаковы

Время – наиболее ценный ресурс консультанта. Используйте его эффективно: выбирайте правильные проекты. Правильные критерии выбора принципиально важны для построения прибыльной консалтинговой практики. Высококонкурентный консалтинговый рынок заполнен фирмами, готовыми писать предложения по малейшему поводу, что дает партизанам особое конкурентное преимущество.

Не поддавайтесь соблазну обойти конкурентов, первым подав предложение. Ваша скорость и инициатива могут и сработать с некоторыми клиентами, но Вы также можете неверно оценить проект, и взять обязательства, которые Вам дорого обойдутся.

Вместо борьбы за лидерство в гонке процесса продаж, систематически оценивайте каждый потенциальный проект на предмет соответствия двум критериям: клиент действительно сильно выигрывает от работы с Вами, и проект может помочь Вам строить прибыльный бизнес. Не стремитесь получить проекты, которые не соответствуют этим двум характеристикам, или Ваши старания пройдут впустую.

Цикл продажи консалтингового проекта может длиться недели или даже месяцы. В этот период клиенты в рабочем порядке просят консультантов прислать материалы предложения, предоставить рекомендации, провести презентации и посетить рабочие встречи. Эти усилия могут быть затратными по деньгам и времени, а также могут мешать Вашей текущей работе над прибыльными проектами других клиентов. Так что прежде чем конкурировать за проект, объективно оцените эту возможность.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: КЛАССИФИКАЦИЯ КЛИЕНТОВ

Покупатели консалтинговых услуг обычно подпадают под одну из следующих категорий. Чтобы отсеять тех, кто не собирается нанимать Вас, как бы хороши Вы ни были, научитесь распознавать типы клиентов.

- *Серьезные покупатели.* У них есть (1) реальные проекты, а не просто идеи, с которыми они хотят поиграть, и (2) им нужна внешняя помощь. Серьезные покупатели тщательно изучают услуги, которые предоставляете Вы и Ваши конкуренты. Они вовлекаются в

процесс: вместе с консультантами разрабатывают подходы к процессу работы над проектом, помогают писать предложение и много работают, чтобы выбрать подходящих консультантов для проекта. Ищите этих клиентов.

- *Шинопинатели.* Посетители салонов автодилеров часто приходят посидеть в машине, покрутить руль, проверить, как звучит стереосистема и даже пройти тест-драйв без какого-либо намерения покупать машину. Некоторые клиенты консультантов делают то же самое. Они приглашают Вас на встречу, чтобы только посмотреть, что у Вас есть предложить безо всякого намерения покупать Ваши услуги. Некоторые используют такую возможность, чтобы собрать конкурентную информацию.
- *Оценщики.* В процессе рассмотрения предложений клиенты выбирают одну из консалтинговых фирм в качестве «точки отсчета». Методы и гонорары этой фирмы становятся основой для воздействия на переговорах с другими консалтинговыми фирмами, особенно с наиболее предпочтительной. Такие клиенты вынуждают фирму-фаворита уступить в цене или сделать большее за ту же цену.
- *Покупатели идей.* Некоторые потенциальные клиенты запросят у многих фирм высказать их предложения по какой-либо частной проблеме, например, как компании выйти на определенный рынок. Когда консультанты приходят со своими идеями, заказчик создает внутреннюю рабочую группу на решение задачи без найма каких-либо консультантов. Они просто берут идеи и воплощают их сами.
- *Отражатели.* Клиенты могут позвать консультанта на встречу для рассмотрения предложения, чтобы просто избавиться от него. Возможно, не хватило персональной симпатии или квалификация консультанта оказалась недостаточной. Некоторые клиенты не хотят говорить консультантам, почему не будут заказывать проект, поэтому они просто запрашивают предложение, чтобы решительно его отвергнуть.

Определение мотивов не всегда дается легко. Но если Вы оцениваете потенциального клиента, держа в уме эту классификацию, она поможет Вам сконцентрироваться на тех, кто Вам интересен – серьезных покупателях.

▪ ПРОЦЕСС ОТБОРА КЛИЕНТОВ

Рассматривая возможный проект с существующими и потенциальными клиентами, партизаны используют следующий трехшаговый алгоритм для оценки клиентов и выделения серьезных покупателей.

1. *Предварительный отбор.* Убедитесь, что это хороший потенциальный клиент, прежде чем инвестировать в него ресурсы.
2. *Узнавание.* Узнайте всю историю клиента **и** проекта.
3. *Решение.* Соберите факты вместе и решите, писать ли предложение.

Слишком многие консультанты не оценивают потенциальные проекты клиентов в достаточной мере, и бывают впоследствии неприятно удивлены недооцененным размером бюджета в предложении и плохо прописанным целям и объемам работ. Описанная в этой главе трехшаговая последовательность предотвратит подобные сюрпризы и снизит риски погони за проигрышным делом. Чем лучше Вы отбираете клиентов, тем ниже будет стоимость процесса продаж для Вас. Плюс Вы в любой момент можете выйти из игры без ущерба для своей репутации – ведь обязательства еще не приняты.

- **ШАГ 1: ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА КАЖДОГО ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА**

Если Вы когда-нибудь покупали дом, Вы наверняка знаете, что ни один риэлтор не будет показывать Вам его, если Вы не получили предварительного подтверждения кредита в банке. Один из риэлторов говорит: «Это нормальное явление, когда риэлтор просит клиента получить предварительное подтверждение ипотечного займа, прежде чем начинать какие-либо отношения. Я хочу точно знать, что они серьезны и ищут в соответствующем ценовом диапазоне, прежде чем тратить свое и их время на поиски.»

Консультанты-партизаны рассматривают процесс предварительного отбора подобным образом. Когда клиент приглашает Вас сделать заявку на проект, можете погладить себя по головке – Ваш маркетинг работает. Сделайте глубокий вдох и ответьте на следующие девять вопросов, прежде чем продолжать. Ваши ответы помогут Вам определиться, стоит ли Вам делать ставку.

- **Что Вам нужно, прежде чем продолжить**

1. Может ли клиент четко обозначить цели проекта и выгоды, которые он надеется получить от проекта? Отсутствие хорошо определенных целей проекта говорит о том, что клиент недалеко продвинулся в процессе внутреннего обдумывания проекта, что приводит к удлинению цикла продаж и вероятному изменению целей проекта и объемов работ в середине процесса разработки предложения. Если клиент не может объяснить, почему проект

должен быть проведен именно сейчас, это признак плохо проработанного плана.

2. *Был ли проект одобрен, и выделены ли на него средства?* Если проект еще не получил одобрения и финансирования, или нет фиксированного графика финансирования, проекта еще не существует. Помогите клиенту понять, что эти решения должны быть приняты до того, как Вы приложите свои усилия. Предложите клиенту помощь в получении одобрения проекта.
3. *Кто заказчик?* И чью проблему предполагается решать? Выясните, кто ведущий сторонник проекта, и кого проект может затронуть. Если проект затрагивает интересы нескольких подразделений клиента, территориальные разногласия должны быть устранены для продвижения проекта.
4. *Кто командует парадом?* Первейшая потеря времени и денег консультантов – это ведение переговоров с теми, кто не принимает окончательных решений. Если у Вас не будет доступа к лицам, принимающим решения в процессе подготовки предложения и ведения проекта, Вы никогда не будете знать, удовлетворяете ли Вы нуждам клиента. Даже когда клиент использует рабочую группу или комиссию выбора консультанта, важно обсудить детали с людьми, принимающими окончательное решение. Если такого доступа не будет, лучше пройти мимо такого потенциального проекта.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: НАЙДИТЕ ЛИЦО, ПРИНИМАЮЩЕЕ РЕШЕНИЯ

<p>Поймите клиентский процесс покупки. Настоящий покупатель услуг может делегировать работу по исследованию рынка людям, которые не могут принимать решений, и которые не понимают целей и рисков проекта. Это может быть менеджер отдела закупок или член отборочной комиссии. У таких людей может не быть достаточных полномочий для принятия решения, но они часто обладают правом вето по кандидатам.</p>

<p>Встретьтесь и обсудите проект с лицом, принимающим решения. Так Вы сможете подготовить предложение, наиболее отвечающее нуждам заказчика. Двигайтесь осторожно, выйдете на лицо, принимающее решения через людей, задействованных в процессе отбора. Они отвернутся от Вас, если Вы пойдете через голову, и Вы окажетесь выбывшим из борьбы за проект.</p>

5. *Существует ли процесс отбора консультантов?* Несмотря на то, что ответ чаще всего будет «да», рациональный процесс принятия

решения о выборе консультанта редко существует. Спросите клиента, кто именно будет делать выбор, каковы его критерии и установлен ли крайний срок для выбора консультанта. Из ответов Вы инстинктивно поймете, существует ли процесс отбора. Если нет, предложите работоспособный вариант такого процесса.

6. *Есть ли в компании внутренний консультант, делающий заявку на этот проект?* Внутренние консультанты часто имеют предпочтения, и Вы должны знать, кто Вам противостоит. Это не значит, что следует отказаться от участия в конкурсе, просто это может изменить Вашу тактику.
7. *Интересен ли проект Вашей фирме?* Спросите себя, будет ли проект интересен и ценен для Вашей фирмы. Определит выгоды для фирмы помимо гонораров. Это может быть построение отношений с клиентами, совершенствование консалтинговых навыков, добавление новой области услуг или работа с экспертами в определенной области.
8. *Каковы возможные издержки проекта?* Когда консультант гонится за клиентом, он отказывается от других проектов. Возможно, Вы не сможете в то же время написать предложение для другого клиента, разработать новую услугу или поехать отдохнуть. Несмотря на то, что затраты бывает трудно заранее оценить, не имея хрустального шара, прикиньте вероятные затраты и взвесьте их до начала процесса продаж.
9. *Почему клиент позвонил Вам?* Часто этот вопрос самый показательный. Ответ может показать Вам, что клиент думает о Вашей фирме, или то, что Вашу фирму выбрали для круглого счета или из-за некоторых обязательств. Если клиент не выказывает большого интереса к работе с Вами, вежливо отклоните предложение.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: КОНСУЛЬТАНТ – ТОЖЕ ПОКУПАТЕЛЬ

Для консультанта погоня за новыми возможностями – это и продажа, и покупка. Конечно, Вы должны продать клиенту свой план, предложение и обоснование цены, что не всегда легко. Но особенно важна способность «покупать» информацию, которую клиент предоставляет о проекте, препятствиях к выполнению и своего определения успешности.

Если клиент не дает фактов или дает некорректную информацию, Ваше предложение будет мимо цели, а проект может закончиться в кювете на обочине. Если такое происходит, Вы можете проиграть столько же или даже больше, чем клиент.

➤ **Итак, мы можем встретиться?**

Если клиент удовлетворен начальным обсуждением, обычно он предлагает Вам приехать себе в офис для личной встречи. Но помните, клиенты не будут вкладываться в Ваш процесс продаж и формирование предложения. Выполняя предварительную оценку клиента, Вы будете понимать, имеет ли место возможность выгодного проекта еще до того, как соберетесь выезжать к клиенту вместе со своими сотрудниками и тратить свои ресурсы на дальнейшие усилия.

Дна консалтинговая фирма, откликнувшись на запрос предложений, потратила два месяца работы группы из пяти консультантов на подготовку предложения проекта по созданию новой стратегии для розничного бизнеса, который показывал значительное снижение результатов деятельности. Работая вплотную с отборочной комиссией клиента, рабочая группа подготовила 75-страничное предложение с приложениями, которое резюмировало способы совместного достижения целей по построению выигрышной розничной стратегии. Клиента так впечатлила работа группы консультантов и их предложение, что оно было незамедлительно принято. Консультанты праздновали победу.

Каково же было удивление консультанта, позвонившего клиенту на следующий же день для уточнения вопросов формирования общей рабочей группы и определения первых совместных шагов, когда он обнаружил, что проект не был профинансирован. Дата начала проекта не была определена и не будет определена в ближайшие месяцы, если вообще это произойдет.

Помните о втором вопросе, который консультант должен задать при предварительной оценке: «есть ли финансирование у этого проекта?». Не двигайтесь дальше, не получив на него ответ.

ШАГ 2: УЗНАВАНИЕ: ОСТАЛЬНАЯ ИСТОРИЯ

Следующим шагом в процессе оценки – это взаимное узнавание. Это период, когда консультант узнает всю историю организации клиента и проекта, и когда клиент оценивает размеры компании консультанта. Часто консультанты получают или упускают проекты именно на этой фазе. Так что старательно подготовьтесь к встрече с клиентом, не оставляйте ничего на произвол судьбы.

Соберите информацию, которая Вам нужна для оценки потенциального проекта, следуя нижеприведенным правилам.

➤ **Партизанские правила для этапа узнавания**

1. *Поставьте четкие цели и определите первые шаги.* Подготовьте план, который четко определит, что клиент и консультант получат от взаимного узнавания. Некоторые консультанты предлагают начать с обзора прошлых проектов, в которых они помогли похожим клиентам. Это может стать потерей времени, если клиент уже провел исследование в отношении Вас. Ждите, когда клиенты попросят подробностей, прежде чем предлагать такую информацию.

Никогда не заканчивайте встречу с клиентом, не определившись, что дальше. Это может быть фиксация даты следующей встречи, планирование серии интервью с персоналом организации.

2. *Не торопитесь.* До встречи с клиентом изучите его годовой отчет и другие документы компании. Копните глубже и поймите отношения членов руководства внутри организации, а также позицию компании клиента в отрасли. Обзвоните знакомых и узнайте их мнение по поводу компании и ее ключевым фигурам. Исследуйте конкурентов компании и поймите их внешние трудности. Изучите их потребителей, поставщиков, инвесторов и работников.
3. *Никаких светских бесед.* При встрече с клиентом достаточно естественно, если Вы обращаете внимание на его офис, чтобы понять его интересы и взгляды. Замечайте все, но избегайте неудачных комментариев о чучеле оленьей головы на стене и рассказов о своем опыте охоты на экзотических животных в Африке. Делайте заметки в уме, но избегайте светской беседы: это затягивает беседу и заставляет обе стороны терять время. Используйте время полностью для своей пользы.
4. *Приведите правильных людей.* Убедитесь, что те люди, которых Вы берете с собой на встречу, будут там полезны. Берите с собой лишь тех, кто профессионально компетентен, уравновешен и способен наблюдать. Не включайте в делегацию тех, кто не может помочь Вашему пониманию предлагаемого проекта.
5. *Забудьте заезженные вопросы.* Книжки по продажам часто советуют Вас задавать глупые вопросы, чтобы вызвать клиента на разговор о самых важных его задачах. Но клиенты слышали вопросы типа «Что заставляет Вас не спать по ночам?» или «Если бы у Вас была волшебная палочка, что бы Вы хотели явить взамен исчезнувшей проблемы?», скорее всего Вы получите в ответ заготовленное клише.

Вместо этого задавайте вопросы, которые четко относятся к проекту, например «Какие новые задачи могут всплыть, когда Вы решите эту проблему?» или «Где, на Ваш взгляд, будет самое сильное сопротивление изменениям, вызванным проектом?».

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: СДЕЛАЙТЕ ДОМАШНЮЮ РАБОТУ

<p>Имеет смысл делать свою домашнюю работу. На одной из встреч по проекту улучшения системы возврата товара для розничной компании национального масштаба консультант заметил, что розничная компания принимала к возврату товар, который она не продавала – например, товар, который продали другие торговые фирмы. Когда клиент начал защищаться, консультант покинул помещение и вскоре вернулся, катя изношенную шину от колеса грузовика. Когда консультант положил шину на стол в комнате для переговоров, положение клиента стало очевидным. Компания не продавала шины. Эта демонстрация позволила заключить сделку, и консультант был нанят для улучшения системы возврата.</p>
--

6. *Выясните, то есть кто.* Не всегда сразу понятно, как конкретные люди относятся к процессу принятия решения в организации. Но обычно можно сказать, может ли кто-либо из участвующих во встрече принимать решение. В процессе узнавания Вы должны определить покупателя, даже в случае отборочной комиссии.
7. *Определите приоритеты клиента.* Принимая участие в переговорах с клиентом, помните, что его первейшая задача – решить свои проблемы. Им нет дела д Вашей ситуации, Вашей длинной истории становления в отрасли, блестящих брошюр и пуленепробиваемой методологии, которую Вы обещаете подстроить под их нужды. Они хотят знать, можете ли Вы помочь им, и если да, то как. Поэтому постарайтесь понять всю широту и глубину проекта.
8. *Задавайте продуманные вопросы и слушайте.* Точные вопросы показывают Вашу способность быстро схватывать и диагностировать проблемы, и предлагать жизнеспособные решения. Задавайте пронизательные вопросы и обратитесь в слух, чтобы показать клиентам, как Вы воспринимаете информацию и думаете. Придайте свою энергию и творчество процессу узнавания, чтобы клиенты получили предварительную картину того, с каким рвением Вы будете работать над их проектом. Если Вы обнаружите, что говорите более 30% времени, остановитесь. Вы не слушаете, не учитесь и, рискуете «проговорить» свой шанс.

9. *Создавайте ценность.* Узнавая больше о ситуации и задачах клиента, дайте как минимум одну предварительную идею, которая может помочь им в решении их проблем. Давая ценность еще на этапе взаимной оценки, Вы усилите свои позиции и улучшите отношения с клиентом. Консалтинговый эксперт Эндрю Собел называет это «пройти лишнюю милю для клиента»¹. Это хорошая практика. Только будьте осторожны, не заставляйте клиента поверить, что у Вас уже есть решение его проблемы, пока у Вас нет всех фактов – это может закрыть процесс узнавания.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ПРИДИТЕ К СОГЛАШЕНИЮ

Не начинайте писать предложение для клиента, пока не получите его полной оценки, и пока не придете к соглашению с лицом, принимающим решение относительно целей проекта, объемов работ, графика и предполагаемых результатов. В конце концов это поможет написать предложение быстрее и в большем соответствии с потребностями клиента.

➤ **Результаты узнавания**

Убедитесь, что из шага узнавания в процессе оценки Вы сделаете следующие выводы.

- Ясное и краткое изложение целей проекта, включая количественную оценку выгоды, которую клиент ожидает получить от проекта.
- Описание желаемого состояния, в которое клиент желает прийти по окончании проекта, когда консультант ушел.
- Бюджет проекта и гарантии того, что проект будет одобрен.
- Имена лиц, принимающих решение по проекту, особенно тех, кто уполномочен вносить изменения и одобрять затраты.
- Принципиальное согласие по всем аспектам методики, объема работ и плана-графика.
- Оценка потенциальных рисков проекта.
- Убеждение, что проект действительно направлен на решение проблемы клиента.
- Желание работать с этим клиентом.
- Уверенность, что процесс отбора консультантов для проекта честен и справедлив.
- Хорошее понимание конкурентной ситуации.

➤ **Чего хочет клиент**

Узнавание – взаимная оценка клиента и консультанта, и у клиентов могут быть свои планы на каждую встречу в этот период. Предвосхищайте, чего хотят клиенты от узнавания и помогите им получить информацию, которая им нужна, чтобы выбрать консультанта и принять решение по проекту.

Клиенты вполне законно осторожничают при найме консультанта. В конце концов, они инвестируют немалые деньги, внедряют рискованную новую систему и нарушают порядок своей обычной деятельности. К тому же они испытывают разумное беспокойство по поводу работы с внешними организациями, что может угрожать их собственной карьере.

Клиент могут изначально не доверять Вам: Вы должны завоевывать это доверие шаг за шагом. Первая встреча по узнаванию – это как интервью при приеме на работу: клиент думает, нанять ли Вас, Вы же оцениваете, хотите ли Вы на него работать. Это – лучшее время для решения задач доверия и ответить на невысказанное клиентом беспокойство.

Как выглядит консультант?

Первые впечатления – очень мощные и долгоиграющие. В первый раз оденьтесь на уровень выше, чем клиент, но не рисуйте. Узнайте о корпоративной культуре клиента и выглядите профессионалом. Ваша внешность во время первой встречи часто является двигателем для процесса узнавания и этапа предложения. Если Вы не знаете клиента, полезно заранее посетить его офис, чтобы понять, как здесь люди одеваются и как себя ведут.

Готов ли консультант?

В первую встречу не устраивайте заранее срежиссированное представление. Вместо этого покажите свое понимание задач клиента и то, что у Вас есть квалификация для работы над этими задачами. Исследования аналитической компании Ross McManus показывают, что первейшим фактором неудовлетворенности клиента консультантом является непонимание консультантом бизнеса клиента². Если клиенты вынуждены будут давать Вам информацию, которую Вы по идее должны были иметь, они могут усомниться в Вашей способности осуществить проект при таком недостатке подготовки.

Могут ли эти люди дать результат?

Готовьтесь, спрашивайте, слушайте и думайте творчески, чтобы показать, что Вы надежный и высококвалифицированный кандидат для

этого проекта. То, как Вы общаетесь, собираете и анализируете информацию, а также предлагаете следующие шаги – все это покажет клиенту, как Вы будете работать над проектом. Чаще клиенты упускают проекты на этих встречах, не справляясь с задачей демонстрации своего понимания проектов, чем проводят встречи на высоком уровне.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ВОПРОСЫ, НА КОТОРЫЕ ПОКА НЕ СЛЕДУЕТ ОТВЕЧАТЬ

В процессе узнавания клиенты захотят получить ответы на вопросы, которые кажутся безобидными. Но ответы на них, до того, как определен объем работ проекта, позднее могут заставить Вас сожалеть о них. Будьте готовы, что клиенты спросят Вас:

- Сколько будет стоить проект?
- Какова Ваша почасовая ставка?
- Пришлете ли Вы предложение?
- Сделаете ли Вы скидку в обмен на обещание будущих проектов?
- Как долго будет длиться проект?

В конце концов, Вам придется отвечать на эти вопросы. Но чтобы избежать невыгодных обязательств или недовольного клиента, подождите построения окончательной картины проекта и портрета клиента, прежде чем отвечать на них. Многие клиенты будут пытаться заставить Вас ответить сразу же. Если Вы объясните свою позицию, они поймут, что в их же собственных интересах придержать эти вопросы до момента, когда задачи проекта тщательно изучены и оговорены.

Насколько хорошо общается консультант?

Большинство клиентов предоставляют консультантам презумпцию невиновности, по крайней мере, на время. Они полагают, что Вы надежный профессионал, который может помочь им – особенно если кто-то, кому они доверяют, порекомендовал Вас. Это может измениться, как только Вы откроете рот.

Ваш авторитет может пойти вверх и вниз в зависимости от того, как Вы обращаетесь с клиентом. Не буквально, но все же Ваше первое сказанное предложение может задать тон всей встрече или даже всему проекту.

Заблаговременно определите тип аудитории, к которой Вы будете обращаться, и стиль общения, принятый в среде клиента. Общайтесь в той манере, которая соответствует этому стилю. Когда Вы знаете свою аудиторию, Вы можете презентовать себя уверенно и компетентно.

Задачи хорошо изучены?

Некоторые консультанты запросто заявляют, что все клиенты получают выгоду от их заранее упакованных сервисов. Поспешно было бы предлагать конечное решение на этапе узнавания, но некоторые консультанты не могут совладать с собой. Клиент очень чувствителен к заранее заготовленным ответам на их проблемы. Они видят свои проблемы уникальными и сложными, и могут воспринять быстрые решения примитивными и поверхностными.

Получим ли мы то внимание, которого заслуживаем?

Клиенты хотят, чтобы консультанты были всецело поглощены и заинтересованы в них и их проектах. Они также хотят быть уверенными в своей важности для Вас. Если Ваш бизнес живет в основном за счет крупных клиентов - международных компаний, мелкие клиенты могут подумать, что им будет уделено меньше внимания. Проясните для клиента тот факт, что Ваши клиенты получают одинаковое внимание, вне зависимости от размера компании клиента.

Кто будет непосредственно выполнять работы?

В некоторых консалтинговых компаниях существует такая практика, что после того, как консультанты обеспечили проект, они передают его для исполнения другим людям, которые будут выполнять работы. Если у Вас как раз такой случай, сразу же скажите об этом клиенту. Неважно, какую подготовку Вы обеспечите проектной группе, клиенты посчитают более разумным работать с другой компанией.

Учитывайте эти соображения и приводите на встречи людей, которые будут непосредственно работать над этим проектом. Им не нужно будет присутствовать на всех встречах, но они должны принять участие в процессе. Убедите клиента, что у Вас есть проверенные методики быстрого обучения ли, ответственных за выполнение проекта.

Какие у нас будут отношения с консультантом?

Когда клиенты рассматривают кандидатуры консультантов, для них естественно волноваться по поводу того, как консультанты будут взаимодействовать с их персоналом. Долгосрочные проекты могут потребовать интенсивного общения, что влияет на успех компании. Клиенты хотят дружеских отношений, основанных на компетентности и профессионализме. Они хотят, чтобы консультанты уважительно и тактично общались с каждым в компании клиента.

Сможем ли мы управлять командой консультантов?

Клиента часто интересуются, как они будут управлять консультантами в своей среде. И они могут посчитать сложной задачей сочетание надзора за консультантами и управления своей собственной деятельностью. Разработайте меры определения состояния дел по проекту, и при планировании проекта назначьте дополнительные объемы ресурсов на случай непредвиденных обстоятельств, чтобы продолжать идти по графику. Помогите клиентам составить план на случай неизбежных нарушений основной деятельности, которые появляются из-за проектов и консультантов. Пропишите способы коммуникации для устранения проблем по мере их возникновения.

Смогут ли консультанты удержать затраты в рамках бюджета?

Клиенты всегда беспокоятся по поводу увеличения своих финансовых рисков. Конечно, не рекомендуется резать собственные гонорары на этапе узнавания, но на этом этапе Вы можете рассказать о механизмах сохранения затрат в рамках Ваших предварительных оценок.

Дайте четкую картину Ваших планов сохранения затрат проекта в рамках бюджета. Обсудите, как изменения в проекте повлияют на совокупные издержки, если эти изменения потребуют дополнительных затрат времени и других ресурсов.

Если Вы донесете до клиента, что у Вас есть механизмы контроля над затратами, Вы тем самым уменьшите его тревогу по поводу выхода за рамки бюджета и сможете продвинуть свою заявку к получению проекта. Наиболее эффективным способом успокоить клиента на это счет является включение в Ваше предложение пункта, что Вы не превысите бюджет проекта без их заблаговременного одобрения.

Каковы риски?

Когда клиенты нанимают консультантов, всегда есть риски для бизнеса клиента, для консультантов и для тех, кто их нанимает. Если по каким-либо причинам проект оказывается провальным, не достигает своих целей, вина всегда консультанта. Но последствия этого могут отразиться и на заказчике проекта. Люди, которые заявили о необходимости проекта внутри организации – это те, на которых в первую очередь будут показывать пальцем.

Понятно, что клиенты хотят знать о личных рисках и рисках для бизнеса, прежде чем нанять Вас. Они также хотят знать, как Вы будете реагировать на неудачу. Они могут думать: «Если проект провалится, как

это отразится на моей карьере? Чьи интересы будут защищены?». Пусть эта подоплека будет в основе Вашей оценки рисков. Достижение соглашения с клиентом относительно того, как Вы будете разделять риски. В некоторых ситуациях Вы можете прямо спросить, как проект может повлиять на карьеру клиента.

Кто еще может сделать эту работу?

Насколько бы хороши Вы ни были, несмотря на отличное качество Вашей работы и Вашу ориентированность на проект, клиент может спросить «А кто еще может это сделать?». Не чувствуйте, что на Вас таким образом нападают – компании всегда ищут наилучший способ достижения результатов. Захотят ли клиенты исследовать возможность обойтись своими силами, или поискать более новый или более дешевый метод решения своих задач – и если Вас спросят, дайте объективную точку зрения на альтернативы. В Ваших же интересах, чтобы клиент был удовлетворен тем, что рассмотрел все возможные варианты.

➤ *Дайте клиентам то, что они хотят*

Вы не можете предугадать все вопросы, которые есть у клиентов к Вам, но если Вы ответите хотя бы на те, что отражены в этой главе, Вы значительно продвинетесь по направлению к тому, чтобы дать клиентам, что они хотят. Цель этапа узнавания – минимизировать сомнения клиента и консультанта.

ШАГ 3: ВРЕМЯ РЕШАТЬ

Как узнать, что у Вас подходящий потенциальный клиент? Обработайте информацию, которую собрали на этапах предварительной оценки и узнавания, чтобы понять, стоит ли идти дальше в отношении этого проекта. И несмотря на то, что каждый клиент, проект и консалтинговая фирма уникальны, если Вы ответите на большинство из следующих вопросов «да», Вам следует идти дальше и готовить предложение.

- **Вопросник проверки клиента**
 - Вы квалифицированы для этой работы?
 - Одобрен ли бюджет проекта?
 - Будет ли этот проект скорее прибыльным?
 - Устраивают ли Вас отношения с этим клиентом?
 - Есть ли у Вас полное понимание проблемы?
 - Готов ли клиент начинать работу? Или определены ли сроки, когда начнется работа?

- Ваши шансы получить проект больше 40%?
- Есть ли у Вас базовое соглашение с клиентом по срокам, гонорару, объему работ и целям проекта?
- Высоки ли шансы развития долгосрочных отношений с этим клиентом?
- Готовы ли все неконсалтинговые ресурсы к проекту?
- Предлагаемый график реалистичен?
- Есть ли у Вас доступ к лицам, принимающим решения?
- Задача на проект ясно сформулирована и одобрена?
- Клиент уже успешно работал с другими консультантами в прошлом?
- Поддерживают ли проект и лично Вас ключевые фигуры в компании клиента?

➤ **Плоды должного усердия**

Клиенты, кажется, всегда спешат. Когда они звонят, они хотят немедленных действий в ответ, и многие консультанты бросают все и несутся сломя голову. Не спешите и примените процесс оценки клиента себе на пользу. Он может развеять туман неопределенности и повысить Ваши шансы на получение большего количества проектов при меньших маркетинговых затратах. Тщательная детективная работа во время процесса узнавания прояснит Ваши реальные затраты на предлагаемый проект и по времени, и по усилиям. В результате Вы потратите меньше времени на создание предложения. А качество и точность Ваших предложений будут выше, увеличивая Ваши шансы на выигрыш конкурса по проекту. Кроме того, будет меньше неприятных сюрпризов при выполнении проекта, так как Ваши методы будут заточены под нужды клиента.

Процесс узнавания дает Вам шанс встретиться с ключевыми людьми в организации клиента, что даст Вам возможность расширить сеть знакомств и открыть новые возможности. Вы также получите право походить по коридорам компании и заметить, что еще нуждается в улучшении. Оставаясь открытым для новых возможностей работы, уделите время обновлению прежних связей и завязыванию новых знакомств.

Глава 16.

«Пришлите мне предложение»: Создайте предложение, которое победит

Я считаю, Вам следует писать предложение, когда клиент решил начинать проект.

Джефф Тулл¹

Две большие коробки с глухим стуком ударяются о пол в приемной. Клиент вскрывает первую коробку и обнаруживает семь пятидюймовых папок, разрывающихся от предложения консультанта. Вдыхая, он открывает вторую коробку, смирившись с мыслью найти там то же самое. Вместо этого вторая коробка содержит несколько ламинированных досок и пакет с болтами и гайками. В упаковке также обнаруживается инструкция по сборке специально разработанного книжного шкафа, который консультант предусмотрительно прислал для хранения столь объемистого предложения.

Иногда нужен целый книжный шкаф с папками, чтобы хранить предложение, которое бы отвечало требованиям клиента, а в других случаях – хватает одностраничного электронного письма. Какого бы размера предложение ни было, это очень мощный, хотя и не совсем правильно используемый, маркетинговый инструмент, который часто разворачивает процесс продаж вспять, когда должен продвигать вперед.

Хорошее предложение может стать решающим фактором в получении проекта, но само по себе оно не выполнит работу за Вас. С другой стороны, плохо сделанное предложение может мгновенно свести на нет всю работу по убеждению клиента, что Вы подходите для этой работы.

Слова «Пришлите мне предложение» - музыка для ушей большинства консультантов. Даже если им не нравится писать предложения, многие консультанты клюют на эту возможность, полагая, что увлекательная, прибыльная работа может быть в двух шагах. Приглашение прислать предложение – одна из вех в процессе продаж. Это возможность стать на шаг ближе к клиенту и новому проекту.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: НЕ СТРЕЛЯЙТЕ СЕБЕ В НОГУ

Хорошо разработанное предложение может стать решающим доводом, скрепляющее сделку печатью, но плохо подготовленное предложение может уничтожить весь путь, который проделали вместе с клиентом, отдавая награду конкуренту. Плохое предложение может не соответствовать потребностям клиента, быть неясным, полным ошибок, шаблонным или просто запоздалым. Так что первое правило написания предложений «Не стреляйте себе в ногу». Убедитесь, что Ваше предложение ясное, своевременное и отвечает нуждам клиента.
--

Написание предложения – это высокзатратное предприятие. Оно забирает Ваше время и внимание от других Ваших клиентов и требует значительных усилий. Следует рассматривать предложение как кульминацию последовательности узнавания, описанной в главе 15. Следуйте систематическому процессу написания предложения, чтобы убедиться, что оно будет высокого качества и даст Вам высокую вероятность получения проекта.

▪ РЕАЛИИ НАПИСАНИЯ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Мало кто из клиентов наймет консультанта без личной встречи, передачи обычного в этих случаях предложения и других ритуалов процесса продаж. Некоторые клиенты все еще начинают проекты с рукопожатия, но это случается так же редко, как и неограниченный консалтинговый бюджет. Такие неформальные договоренности – исключение из правила, так что примите во внимание следующие реалии:

- *Клиенты отвергают шаблонное предложение.* Включите стандартные формулировки в раздел «Условия и правила предоставления услуг» и в описание Вашей компании, но не давайте шаблонного текста, когда пишете о результатах, которые получит клиент, о людях, которые назначены на проект и о своих методах работы с клиентом. Если результаты не прописаны четко в Вашем предложении, оно заведомо проигрышно.
- *Клиенты покупают на эмоциях, а находят оправдание в фактах.* Они принимают серию эмоциональных решений по поводу того, какой группе консультантов поручить проект. Для многих директоров это может быть ощущение в желудке, когда они встречают консалтинговую группу. Ваше предложение

содержит факты, чтобы поддержать первоначальную реакцию клиента. Вызов подобного эмоционального отклика – задача этапа узнавания, который происходит задолго до первого слова в написании предложения.

- *Клиенты ожидают предложений все возрастающего качества.* Фирмы всех размеров имеют сейчас доступ к технологиям, позволяющим создавать современные предложения. Консультанты создают заточенные под клиента веб-сайты для предложений, и дают предложения в любом необходимом формате. Чтобы определить Ваши возможности, клиент может попросить большего раскрытия Ваших идей и подходов в начале предложения, чтобы не ждать начала проекта. Убедитесь, что Ваши методы доставки предложения (на бумаге, через интернет, на компакт-дисках или в другой форме) соответствуют профессиональным стандартам.
- *К предложению просто выдвинуть требования, но его сложно создать.* Предложение предназначено для того, чтобы помочь Вам продавать Вашу услугу или продукт. Ваше предложение – это продолжение общего процесса продаж, а не безжизненный пересказ Ваших компетенций. Часто очень трудно описать сложности проекта в понятном ключе, но предложение должно точно резюмировать все результаты, которые Вы обеспечиваете, в какие сроки и по какой цене. Это может звучать просто, но никогда не является простым.
- *Время – не Ваш союзник в процессе написания предложения.* Выделяя ресурсы на написание предложения, Вы захотите как можно более короткого цикла продажи. Если процесс выбора поставщика консалтинговых услуг затягивается, Ваши инвестиции в проект возрастают. У Вас будут дополнительные издержки на поддержание контакта, расходы на поездки и на поиск и отправку клиенту дополнительной информации. Также при затягивании цикла продажи, объем работ и цели проекта могут претерпеть изменения. Важно оставаться рядом с лицами, принимающими решения, чтобы убедиться, что каждое вносимое в проект изменение вносится и в предложение.
- *Процесс написания предложения – совместное предприятие.* Большинство проектов сложны, а результаты часто обусловлены внутренней политикой и корпоративной культурой клиента, а также другими факторами, которые невозможно учесть людям со стороны. Чтобы минимизировать возможные неровности, заручитесь поддержкой клиента на всех этапах процесса составления предложения: в

планировании, исследовании, подготовке, редактировании, пересмотре и доставке клиенту. Используйте клиента как источник информации и как свой рупор. Получите требования, точку зрения и согласие клиента по всем точкам Вашего предложения: целям проекта, объемам работ, методам выполнения работ, выгодам для клиента и оплате услуг консультанта.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ПРЕДЛОЖЕНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИМ КЛИЕНТАМ

Написание предложения существующим клиентам может быть более сложным, чем для потенциальных клиентов. Существующие клиенты ожидают большего, так как считают, что Вы знаете их деятельность, корпоративную культуру, людей и проблемы лучше любой конкурирующей фирмы. Они верят, что Вы можете осуществить проект быстрее, дешевле и с большей проницательностью. И они будут изучать Ваши предложения более внимательно, критично и требовательно. Существующие клиенты, ожидают, что ваши предложения будут ориентированы на результат и лишены маркетинговой чепухи, которой полны все прочие предложения.

- *Когда клиент получает предложение, ему не нужны сюрпризы.* Когда начинается процесс создания предложения, клиента все время тянет в разные стороны. «Предложения о сроках» могут смениться «требованиями к дате окончания». Следовательно, жизненно важно оставаться в тесной связи с клиентом, чтобы сохранить актуальность Вашего предложения и усилить отношения с клиентом. Если Вы получите проект, собранная Вами информация и построенные в процессе сотрудничества отношения окажутся бесценными.
- *В первую очередь они посмотрят на цену.* Даже если Вы думаете, что предварительная продажа уже состоялась на этапе узнавания, убедитесь, что лица, принимающие решения, наперед знают оценочную стоимость проекта и то, как Вы ее считаете. Не показывайте цену или диапазон цен, который заставит клиента открыть от удивления рот. Жизненно необходимо заранее обсудить примерную оценку стоимости проекта с членами отборочной комиссии, чтобы избежать ценового шока от предложения.

- ИДЕАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Лучшее предложение – это то, которое Вам не нужно писать. Возьмите на вооружение данные конкурентов и постарайтесь вместе избежать процесса предложения. Конкурентная среда снижает Ваши шансы получить проект, поэтому уклонитесь от такого варианта.

Для Вас будет менее затратным написать письмо, *подтверждающее* Ваши услуги, чем формальный документ, *предлагающий* их. Консультанты редко просят клиентов начать проект без формального предложения, так что выделитесь и спросите, можете ли Вы начать проект, используя письмо подтверждения. Что Вы теряете?

Письмо подтверждения отличается от предложения тем, что описывает, что Вы сделаете, а не то, что Вы предлагаете сделать. Письмо подтверждения должно содержать цели, объемы работ, план-график, цену и результаты проекта. Но так как это не конкурирующая заявка, многие другие разделы могут быть ненужными, например, длинный список дипломов, кейсов и подробного описания Вашей фирмы. И, что более важно, письмо подтверждения закрывает процесс продаж в Вашу пользу.

Объясните клиенту, почему им также выгодно пропустить процесс рассмотрения конкурентных предложений.

Отметьте, что процесс выбора консультанта забирает их время и внимание от других задач их бизнеса.

Сделайте акцент на том, что у Вас есть все навыки, чтобы сделать работу, и чем длиннее процесс предложения, тем дороже это им будет стоить, и тем длительнее затягивает процесс решения их проблем.

В одном случае клиент спросил консультанта, как улучшить коммуникацию между инженерным и производственным отделами. Клиент собирался опросить еще три фирмы, и лишь затем запросить предложение.

Вооруженный лишь доской и маркером, первый консультант провел трехчасовую беседу с клиентом, которая выявила действительную проблему между этими двумя конфликтующими подразделениями, разработал план получения результата, нужного клиенту и предложил график работ.

В конце встречи консультант попросил 24 часа на подготовку проектной группы и письма подтверждения. Клиент согласился и на следующий же день отдал этот проект консультанту без конкурентного заявочного процесса.

Если консультант проделал свою домашнюю работу и качественно оценил проект и клиента, запрос подтверждения проекта будет смотреться естественно. Вам нечего терять, если Вы покажете клиенту, что Вы в точности собираетесь делать, и затем попросите предоставить проект Вам. В худшем случае клиент скажет «нет».

- **СЛОВА, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ В ПРЕДЛОЖЕНИИ**

Кроме неправильной оценки проекта в процессе узнавания, ничто не может сильнее ударить по Вашим шансам получить проект, чем предложение, изобилующее жаргонизмами. Предложения с консультантскими словечками уводят клиентов к конкурентам быстрее, чем Вы успеете сказать «сдвиг парадигмы».

Тщательно рассмотрите свою лексику и уберите такие пустые фразы как «бесшовная совместимость», «стратегическая сходимость» или «мы предлагаем не имеющие равных решения, которые дают большую силу предприятиям». В войне слов Выше самое мощное оружие – клавиша «Delete».

- **ТРИ БОЛЕЗНИ, КОТОРЫМИ МОЖЕТ ЗАРАЗИТЬСЯ ВАШЕ ПРЕЛОЖЕНИЕ**

Консалтинговые предложения страдают от одного из следующих заболеваний, которые приводят клиентов в распростертые объятия Ваших конкурентов: надоевшие прилагательные превосходной степени, специальные термины и эпидемия местоимений.

Прилагательные в превосходной степени похожи на сорняки на газоне. Если их не заметить вовремя, они берут верх. Избегайте подобной прозы: «Наши непревзойденные обязательства по услугам для клиентов гарантируют, что Ваши потребности будут нашим высочайшим приоритетом». Значит ли это, что потребности других клиентов – более низкого приоритета для Вас?

Консультанты надеются получить преимущество, заявляя, что они самые быстрые, лучшие или наиболее опытные в этой области. Клиенты отмечают эти слова как неподтвержденную болтовню. Если только Вы не можете количественно подтвердить свои превосходные степени, вычеркните такие слова из своего предложения. Пусть каждое заявление соответствует задачам клиента и подкрепляется фактами, цифрами и отзывами. Без обоснования клиенты обесценят Ваши заявления и Ваше предложение.

Вместо обещания «оптимального решения для уменьшения жалоб потребителей» скажите «Мы снизим жалобы потребителей на 9% за 90 дней». Затем усильте предложение описанием, как конкретно Вы добьетесь такого снижения.

**ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ЗАЕЗЖЕННЫЕ ПРИЛАГАТЕЛЬНЫЕ В
ПРЕВОСХОДНОЙ СТЕПЕНИ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО ВЫЧЕРКНУТЬ ИЛИ
ИСПРАВИТЬ**

Наибольший	Превосходный
Лучший	Максимальный
Оптимальный	Минимальный
Самый быстрый	Непревзойденный
Самый короткий	Несравненный
Самый простой	Высочайший
Наименьший	Уникальный

Нет, по сути, ничего плохого в этих словах. Мы их часто используем в устной и письменной речи (например, «Это самый быстрый способ сделать то-то»). Но в предложениях они подозрительны, так что используйте их расчетливо, если вообще решите использовать.

Так как предложения часто используются для соотнесения с ранее принятыми неоговоренными решениями в процессе продажи, добавьте в предложение факты, которые подтвердят желание Ваших сторонников нанять именно Вам. Дайте им мощную аргументацию в пользу Вашего предложения и для убеждения других людей в организации. Помогите им эффективно продать Вас и Ваше предложение.

➤ **Запрет на специальные термины**

Каждая организация имеет свой набор специальных терминов. На первых встречах с клиентами часть разговора может ускользать от Вашего внимания из-за стенографичности речи, которую используют клиенты.

Когда дело доходит до умопомрачительных терминов, консультанты тут самые худшие нарушители. Когда читателю нужно продираться сквозь замутненное предложение, он расстраивается и может отказаться от подобного чтения.

Как и в случае с превосходными степенями, специальные термины забирают силу у предложений, делают избитыми, пошлыми и неискренними – прямо противоположными тому, что мы ждем от хорошего

предложения. Уберите все консультантские словечки и замените их терминами, словами и фразами, которые клиент может сразу понять и использовать в разговоре. Многие предложения настолько наполнены техническими терминами, что когда встречается ясное и понятное изложение, читатели ответят благосклонностью.

Ниже приведены типичные утверждения, найденные в действующих консалтинговых предложениях. Заметьте, что ни одно из них не дает читателю четкого представления о том, что консультант предлагает сделать.

Наше бесшовное и интегрированное решение приводит к оптимальному преимуществу бизнеса, намного превосходящему Ваши инвестиции.

Мы развертываем кросс-платформенную инфраструктуру, которая преобразует критические приложения для максимального сопряжения.

Наши консультанты по производственно сбытовым цепочкам помогают клиентам вводить в действие свои стратегии на всем предприятии.

ДОСКА ПОЗОРА: СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕРМИНЫ	
Если в Вашем предложении...	Замените на...
Показатели результативности	Результаты
Масштаб предприятия	Компании
Людской капитал	Люди
Инфраструктура	Основа
Передавать знания	Информировать
Продукты мышления	Идеи
Трансформация	Изменение

Некоторые консультанты могут понимать такие суждения, но это бормотание трудно переводить на нормальный язык непосвященному, если только читает не бывший консультант, который смачно посмеется над подобными высказываниями.

Если какие-то слова с консультантской доски позора встречаются в Вашем предложении, заменяйте их более иллюстративными синонимами. Если Вы не можете избежать использования такого словечка, убедитесь, что привели его точное определение, что оно подходит по контексту и не скрывает противоположного смысла.

➤ **Слова которые следует вычеркивать из каждого предложения**

Прочтите свое недавнее предложение на предмет прохождения теста на специальные словечки. Нижеприведенные слова и фразы настолько заезжены или бессмысленны, что должны быть вычеркнуты из предложений. Уберите их и скажите нормальным языком, что Вы имеете в виду.

Лучший в своем классе	Масштаба предприятия	Наращивание объемов
Лучший среди аналогов	Свободный от трения	Реального мира
Передовая практика	Гранулированный	Переориентировать
Передача способностей	Холистичный	Масштабируемый
Агент перемен	Людской капитал	Бесшовный
Инцидентность	Инфраструктура	Синергия
Конвергенция	Основанный на знаниях	Продукты мышления
Кросс-платформенный	Передача знаний	Временной слот
Показатели результативности	Критичный назначению	Производственно-сбытовая цепочка
Экосистема	Сгружать	Добавочная стоимость
Уполномочивать	Парадигма	Выигрыш-выигрыш
Деблокиратор	Мирового класса	

➤ **Эпидемия местоимений**

В сводке контрольных показателей одного из предложений слово «мы» было использовано 8 раз в 6 предложениях. Желаемые результаты клиенты были упомянуты лишь вскользь. Некоторым консультантам трудно преодолеть соблазн описывать себя и свою фирму этим королевским «мы». «Мы уникально квалифицированы для выполнения проекта». Эти ссылки на себя становятся ловушкой для многих консультантов. Клиенты хотят, чтобы предложения рассказывали о **их** проблемах и получаемых выгодах, а не о том, какой Вы великий.

Явным свидетельством того, что предложение далеко от потребностей клиента, - это часто использование слов «нас», «мы», «наш», «меня», «мой» и «я». Минимизируйте использование этих местоимений и говорите о

задачах клиентов. Оставьте самовосхваления для раздела Ваших дипломов и описания квалификации, где клиенты ожидают небольшую долю саморекламы.

И хотя Вы не сможете совсем уйти от местоимений первого лица, используйте их разумно и постарайтесь найти альтернативу: имя собственное или название фирмы. Или переформулируйте предложение.

▪ КОНСАЛТИНГ – ЭТО НЕ РАКЕТОСТРОЕНИЕ

Ученые любят использовать терминологию и аббревиатуры, которые заставляют нас спотыкаться при чтении. Иногда, пытаясь прояснить, они еще больше запутывают суть. Ну, в общем, это ничего ведь общение – не их конек.

Не заставляйте клиента больше одного раза спрашивать, что означает тот или иной термин. Вычеркнув из Ваших предложений специальные термины, лишние местоимения и бессмысленные фразы, Вы сослужите себе добрую службу. После трудной работы по пониманию потребностей клиента, не перечеркивайте своих усилий неясным изложением. Сделайте свое предложение таким, чтобы оно выделяло Вашу заявку на получение проекта.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ЗАЧЕМ ИМ НУЖНО ПРЕДЛОЖЕНИЕ?

Запрос предложения позволяет клиентам «потрогать воду кончиками пальцев» и определить, что возможно сделать с их проблемой. Большинство компаний хочет узнать, может ли консультант решить их проблемы. Некоторые клиенты чувствуют, что изменения в их деятельности будут менее значительными, если будут осуществляться внешними консультантами. Многие компании запрашивают предложения только чтобы получить цену для сравнения с другими консультантами. Или они могут начать процесс, имея на примете конкретного консультанта, возможно, того, кто уже работает над существующими проектами, чтобы он «не расслаблялся». Ничто не заряжает существующих консультантов на работу сильнее, чем конкурентные заявки.

▪ ПРЕЖДЕ ЧЕМ ВЫ НАЧНЕТЕ ПИСАТЬ

Написание предложения может истощить Ваши ресурсы. Внимательно оценивайте каждый потенциальный проект, прежде чем предпринять написание проекта. Клиенту ничего не стоит запросить предложение, и они

могут без каких-либо обязательств со своей стороны получить значимую информацию. Вам же в свою очередь нужно сделать значительные вложения для подготовки предложения.

Для многих компаний найм внешнего консультанта – большой шаг. Это несет в себе риски и высокие затраты. Рассмотрите типы покупателей, которые приведены в главе 15. Определите, к какому типу относится покупатель, с которым Вы взаимодействуете, и постарайтесь определить причины для запроса предложений о того, как начнете действовать.

Прежде чем начинать процесс написания, рассмотрите следующие задачи.

- *Изучите ситуацию, в которой Вам предстоит конкурировать.* Не соглашайтесь писать предложение, пока полностью не поймете потребности клиента и не определитесь, как лучшим образом откликнуться на эти потребности.
- *Определите на верхнем уровне свою существующую стратегию продаж.* Как Вы будете использовать свои ресурсы для подготовки предложения **и** получения проекта, исходя из имеющейся информации.
- *Найдите корень проблемы, с которой столкнулся клиент.* Часто заявление о проблеме лишь отражает симптомы, а не само существо проблемы. Рассмотрите другие области, которые могут вносить свой вклад в проблему, но казаться клиенту не относящимися к ее сути.

▪ ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ В ЛЮБОМ ПРЕДЛОЖЕНИИ

Клиенты хотели бы, чтобы содержание предложения было организовано в конкретном порядке, поэтому сроки и объемы работ по написанию предложения отличаются от проекта к проекту. Большинство предложений начинаются с чернового варианта. Каждый запрос предложений уникален. Например, фармацевтическая компания хочет решить проблему – и сделать это быстро. Клиенты искали способ организовать управление запасами. Менеджер проекта обзвонил три консалтинговые фирмы и попросил прислать одностраничное предложение на следующий день. Предложение должно было описывать задачи, результаты, уровень оплаты и ресурсы, требуемые для осуществления проекта.

Одна производственная компания хотела повысить производительность труда на своих предприятиях и выпустила 82-

страничный запрос предложений, который содержал семь страниц инструкций по подготовке и подаче предложений консультантами. Любое отклонение от этих инструкций сразу снимало предложение с рассмотрения.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ПИШИТЕ КОРОТКО

Постарайтесь сделать Ваше предложение максимально коротким. Исследование, проведенное The Sant Corporation, показало, что когда предложения сложены в стопку на столе, читатель выбирает самую папку наименьшей толщины*. Получатели также недовольны тем, что им приходится читать предложения, наполненные ненужной информацией. Помните, что Вы конкурируете с другими консультантами, и одним из факторов, по которым Вас будут оценивать,- это Ваша эффективность.

Если Ваш документ получается длинным, или Вам нужно тщательно разработать отдельные моменты, подготовьте два документа: Ваше предложение и отдельное приложение. Это сохранит краткость и дружелюбность Вашего предложения для читателя.

* Результаты исследования о предложениях цитируются по интервью с Томом Сэнтон «This Month Featured MasterMind: Tom Sant on Creating Winning Proposals», Management Consulting News (1 апреля 2003 г.).

Доступно на сайте

http://www.managementconsultingnews.com/newsletter_april_03.htm.

The Sant Corporation провела исследование группы людей, которые постоянно рассматривают консалтинговые предложения. «Мы дали им три предложения: размером в 25, 50 и 100 страниц. Мы попросили их отыскать конкретные вещи, которые на самом деле не были важны для нас. Обычный психологический эксперимент – мы хотели узнать, какое из трех они выберут первым. Почти без исключения они выбирали самое короткое предложение, так как хотели быстро разобраться хотя бы с одним»

Вне зависимости от того, какое предложение Вы пишете, Вам будет нужна организованная рабочая структура. Будет ли это двух- или двухсотстраничное предложение, Вы, скорее всего будете использовать большинство, если не все, из следующих разделов предложения.

➤ Резюме для руководителя

Эта часть является наиболее важной частью предложения, и, скорее всего, именно ее прочтут все – особенно лица, принимающие решения. Резюме для руководителя показывает Ваше понимание задач и кратко описывает результаты, которые может ожидать клиент. Резюме – не место для технических подробностей Ваших подходов и методов, но Вы можете описать свою стратегию и отличия от других.

Резюме, скорее всего, будет наиболее читаемой и распространяемой частью Вашего предложения. Сделайте его ясным, кратким, свободным от профессиональной терминологии и хорошо написанным. Сфокусируйтесь прямо на результатах клиента, а не на своей рекламе.

Ваше резюме для руководителя должно быть, по возможности, размером в одну-две страницы. Для сложных и длинных предложений принимайте решения сами, но лучше грешите краткостью.

➤ История вопроса

Кратко опишите, почему Вас попросили прислать предложение. Консультантам нравится этот раздел, потому что здесь они могут показать, что понимают нужды клиента. История вопроса одного предложения гласила: «На протяжении нескольких кварталов компания клиента занималась улучшением своевременной доставки и пригласила консультантов для подготовки программы распространения созданной системы на другие распределительные центры компании».

Длина и подробности этого раздела могут отличаться от проекта к проекту, но все же рекомендуется при его прочтении быстро провести читателя по тому, как и когда будут получены результаты.

➤ Цели проекта и объемы работ

Этот раздел отвечает на вопрос «что?». Он определяет, что консалтинговая компания будет делать для достижения обещанных результатов. Одно из предложений содержало цель «снижения затрат на использование сторонних складов за 120 дней и высвобождения оборотных средств в размере 500000 долларов в год для направления на модернизацию корпоративного учебного центра. Объем работ составляют усилия по снижению издержек на пользование сторонними складами и не касаются других областей деятельности организации клиента».

Прикидывая цели проекта и объем работ, получите согласие клиента. Часто клиент захочет изменить цели или увеличить объем работ, когда

предложение уже будет на бумаге. Написав этот раздел, убедитесь, Вы поняли все правильно.

При работе под недавним предложением один из консультантов четко следовал требованиям к разделу целей и объемов работ, указанным в запросе предложений, а также за две недели до готовности предложения подтвердил правильность этого раздела у клиента. Между подтверждением и получением предложения клиент в одностороннем порядке уменьшил требуемый объем работ и снизил требования к целям без уведомления консультанта. В результате – катастрофа. На встречу с клиентом приехали не те люди, расстроил клиента пустой тратой времени и упустил возможность получения проекта.

Будьте осторожны всегда. Подтверждайте цели и объем работ заранее и часто. Не ждите, что клиент уведомит Вас об изменениях в проекте – такого не случается никогда.

➤ **Результаты**

Подробно опишите результаты, которые получит клиент. Конкретно опишите все последствия, результаты, механизмы измерения успешности проекта и интервалы времени. Действительный результаты конкретны, измеримы и имеют ценность. Например, «результатом проекта будет 20-процентное снижение текучки кадров в отделе обслуживания клиентов в течение шести месяцев. Это снизит издержки на обучение персонала на 50000 долларов в год и повысит показатели удовлетворенности потребителей». Эта формулировка результатов конкретна и выражена количественно, а также предлагает способ измерения успешности проекта.

Вот еще пример: «Проект даст трехпроцентное увеличение продаж косметики за семь месяцев из-за улучшения системы управления товарными запасами в каждом магазине». Результат осязаем, измерим и имеет временные рамки.

Вы должны поддерживать свои заявления о результатах рекомендациями и отзывами. Без точного обозначения результатов Ваши шансы на успех резко упадут.

➤ Методика проекта

В разделе целей и объемов работ Вы даете обещания по поводу того, **что** Вы сделаете, когда проект стартует. Раздел методики говорит о том, **как** Вы будете этого добиваться. Клиенты тщательно изучат этот раздел.

Многие клиенты нанимают консультантов на проекты, которые не могут осуществить сами, потому что у них не хватает времени и других ресурсов. И так, у клиента всегда вызывает интерес то, как консультант предлагает достичь обещанных результатов. Творчество, остроумие, опыт и знание клиента – критичные навыки для человека, который пишет предложение.

Консультанты обладают набором эффективных методов и подходов, включая инструменты управления проектами, шаблоны проведения интервью и заранее подготовленные планы. Но так же, как художник создает коллаж, человек, который пишет предложение, должен свести воедино множество инструментов, людей и процессов, которые будут вместе работать на цели клиента. Консультант должен тщательно обдумать каждый элемент методики, чтобы убедиться, что результаты будут достигнуты в установленные сроки.

Обязательно объясните клиенту, как будет выполняться работа, включая разделение ответственности между группой консультантов и персоналом клиента. Предложение должно содержать ясное представление о том, каков будет вклад клиента. Проговорите, сколько потребуется времени от работников клиента на работу с проектом, а также уровень их квалификации. Если Вы не включите эту информацию, ее обязательно у Вас запросят.

Создайте рабочий план, подлежащий выполнению, а также используемые стратегии и инструменты. Этот раздел покажет Ваше понимание проекта и убедит клиента в том, что Ваше решение наилучшим образом подходит к его задачам.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: САЛЬДО КОНСУЛЬТАНТА
Если это возможно, в резюме для руководителя или в разделе результатов отметьте, как стоимость проекта соотносится с выгодами, которые получает клиент. Обычно гонорар консультанта составляет какую-то часть от того, что получает клиент. Отразите этот факт в предложении.

Часто консалтинговые компании готовят предложения, которые содержат детальные рабочие планы с цветными иллюстрациями и диаграммами. Хотя они и хорошо выглядят, обычно они копируются и вставляются из других предложений и часто бьют мимо цели. Некоторые консультанты предпочитают сначала вскружить клиенту голову, а лишь потом работать над деталями. Но лучше работать поближе потребностям клиента с самого начала и настроить план под цели клиента. В результате план будет показывать количество усилий, требуемых для выполнения проекта, и покажет, какой должна быть стоимость проекта.

➤ Проектная группа

Опишите состав команды, которая будет работать над проектом. Подробно опишите, что каждый участник делает для проекта. Приведите полный список участников, отразите их квалификацию, их роли в проекте. Приводите имена и фамилии, а не безликие фразы-заменители типа «будет определен позднее».

В своих предложениях консультанты обычно пишут, что на проект будут назначены лучшие и самые одаренные из Ваших консультантов. Не пускайте пыль в глаза, пусть квалификация Ваших сотрудников говорит сама за себя. Дайте детальное резюме каждого из членов проектной группы, доработанное под этот проект.

Многие клиенты настаивают на том, чтобы встретиться с проектной группой до начала проекта. Имейте это в виду и запланируйте встречу с командой как часть процесса работы над предложением.

➤ Временной график (расписание) проекта

Этот раздел (еще иногда называется «сроки») определяет временные рамки проекта и каждого из его этапов. Будьте реалистичны, не называйте сроки, которых не сможете придерживаться. Сделайте привязку сроков к доступности ресурсов, к команде клиента, к поставщикам, продавцам и другим вовлеченным в проект людям и организациям. Неправильно оцененная длительность проекта или его этапа может снизить прибыльность проекта и ухудшить отношения с клиентом.

Стройте временной график с крайней осторожностью, старательно и в сотрудничестве с клиентом. Примите во внимание задачи клиента, политику, культуру и сезонные колебания спроса. И помните, что у работников клиента есть своя текущая работа. Не забудьте про отпуск,

выходные, непредвиденные больничные, которые могут разрушить самые хорошо подготовленные планы.

Опишите способы мониторинга временных показателей, чтобы держать проект в рамках графика. Покажите, как Вы планируете обеспечить своевременный старт проекта, продвижение по графику и компенсацию потерь времени.

➤ **Гонорар и взятие рисков на себя**

Получив предложение, клиенты часто сразу идут в раздел стоимости проекта к его последней строке, чтобы определить, сколько же будет стоить проект. Ценообразование обсуждается в главе 17. Здесь же приведем лишь несколько основных правил по презентации цены в предложении.

Стоимость проекта, указываемая в предложении, должна быть однозначной и исключать неверное понимание. Вы можете дать ценовой диапазон, объяснив, что конкретное значение будет зависеть от штата проекта или от достигаемых результатов. Полезно дать клиенту варианты.

Некоторые консультанты любят описывать свои цены, используя термин «инвестиции», например «Ваши инвестиции в проект составят 100000 долларов». Клиенты видят эту чепуху насквозь, так что прямо скажите, сколько будет стоить проект. Если проект – это инвестиция, клиент сам решит, на какие бухгалтерские счета отнести эти расходы. Дайте клиенту самостоятельно решить, является проект инвестициями или издержками.

Давайте гарантии. Заявите: «Если наши услуги не будут соответствовать Вашим ожиданиям, наш гонорар будет сокращен вдвое». Каждый клиент несет риски, нанимая консультанта, так что дайте клиенту понять, что Ваша цена включает обеспечение взятия рисков на себя. Гарантия помогает ослабить раздражающие неопределенности, которые имеет клиент по поводу найма консультанта.

Также напишите, как Вы планируете получать оплату за свои услуги. Распишите размер авансового, периодических и окончательного платежей по проекту.

В большинстве случаев допустимо запрашивать значительную часть финансирования до начала проекта – от 25% до 35% от стоимости проекта. Если у Вас устоявшиеся отношения с клиентом, запрос авансового платежа не должен вызывать протестов. Многие клиенты понимают, что

консультанты тоже ведут бизнес, и их тоже заботит движение наличных денежных средств.

➤ **Квалификация**

Теперь можете расхваливать себя сколько будет угодно. Но до этого момента Ваше предложение должно было быть сфокусировано на убеждении клиента, что Вы понимаете его потребности, а также объяснять Ваши методы работы. Теперь самое время продать себя.

Расскажите, почему клиентам следует использовать Ваши услуги, и почему им стоит хотеть работать именно с Вами. Высветите трудности, с которыми Вы сталкивались, работая над подобными проблемами, расскажите, как Вы с ними справились, а также покажите свою причастность к предлагаемому проекту. Приведите истории успеха, но не преувеличивайте в них свою роль, отметьте результаты и удовлетворенность клиента.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ИНДИВИДУАЛИЗИРУЙТЕ РАЗДЕЛ КВАЛИФИКАЦИЙ

Приводя свою квалификацию, консультанты часто просто берут последнюю версию своего резюме и вставляют ее в документ. Иногда они слегка его подправляют, но большей частью отсылают ту же заезженную информацию. Это ошибка. Вместо этого, индивидуализируйте свои резюме и описания квалификации, чтобы дать наилучшее, наиболее актуальное и заточенное под клиента представление. Добавьте подходящие истории, описания кейсов, отзывы. Включите в этот раздел имена, даты, факты и телефонные номера.
--

В конце концов, отметьте Ваши отличия – выдающиеся качества, которые Ваша фирма положит на достижение результатов проекта.

Многие консалтинговые предложения выглядят как две капли воды, так что включите три значительных отличия, которые выставят Вас в выгоном свете относительно конкурентов. Может, у Вас есть хорошие отношения с учеными экспертами, которые будут принимать участие в проекте. Или, может быть, Вы написали книгу как раз на тему этого проекта. Или, может, Ваша фирма первой использовала какой-либо конкретный бизнес-процесс для обеспечения успешности проекта.

Многие фирмы пытаются выделить себя по цене или квалификации. Включите творчество при описании того, что делает Вашу фирму лучшей, отличной от других или первой в чем-либо. Это верный путь к получению проекта.

▪ ДВЕНАДЦАТЬ ПОДСКАЗОК ДЛЯ УСПЕШНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Один консультант по связям с общественностью послал клиенту предложение на разработку небольшой пиар-кампании, что было бы пилотным вариантом для более крупных пиар-кампаний в будущем. Фирма представила прекрасно упакованное предложение, содержащее описание квалификации консультантов, понимания проекта и их подходов к работе над проектом.

После рассмотрения проекта клиент заметил, что нижний колонтитул документа содержал другое наименование компании клиента, и в некоторых местах в тексте несколько раз появлялось наименование предыдущего клиента. Предложение пошло в мусорную корзину.

Чтобы Ваше предложение избежало подобной участи, следуйте нижеприведенным 12 подсказкам о того, как пошлете предложение клиенту.

1. Составьте краткое и веское резюме для руководителя.
2. Сфокусируйтесь на результатах, которые значат больше, чем методы и процессы. Клиенты покупают методы и процессы, лишь когда точно знают, что они дадут результаты.
3. Будьте щедры на идеи: не замалчивайте их. Покажите клиентам свое инновационное мышление.
4. Если предложение длинное, это еще не значит, что оно выигрышное. Проекты не даются лишь потому, что предложение проходит проверку на вес.
5. Содержание предложения должно быть большей частью о клиенте, а не о консультанте. Сядьте сзади и сосредоточьтесь на том, как Вы решаете проблемы.
6. Ваше вольное использование терминов типа «передовая практика» поставит на Вас клеймо нетворческого человека. Найдите смесь выдающихся приемов и инновационных решений, которые будут соответствовать потребностям клиента, а не ответы, которые работали когда-то в прошлом.
7. Точность важна. Проверьте все данные и убедитесь в своей правоте, прежде чем явить ее миру.

8. Проверьте все подробности Вашего предложения, дайте его корректору на вычитку, используйте высококачественный материал и убедитесь, что предложение будет получено адресатом вовремя.
9. Переписывайте свое резюме после каждого предложению. Высветите свои навыки, которые доказывают Вашу компетентность. Ваше шаблонное резюме редко соответствует этим требованиям.
10. Отложите предложение на день, чтобы перечитать его на свежую голову перед отправкой клиенту.
11. Пусть Ваша личность просвечивает во всем предложении. Дайте клиентам ощущение фирмы и стиля Вашей работы.
12. Не давайте Вашим заявлениям в предложении обгонять Ваши действительные возможности. Напишите честное предложение или Вы дорого заплатите в будущем неэффективно потраченными бюджетами и недовольными клиентами.

Консалтинговое предложение – это неизбежное зло. Отличное предложение может быть решающим фактором в получении проекта, плохое – может вызвать потерю проекта, даже если остальные этапы процесса продаж прошли без проблем. Используйте эти рекомендации каждый раз для написания убийственного предложения.

Глава 17.

Правильная цена

*Вы, может, и не получите всего, за что заплатили,
но точно заплатите за то, что получили.*

Майя Ангелу¹

Неподписанная картина, изображающая хмурую крестьянку средних лет, была выставлена на аукцион в Токио. Персонал аукционного дома нашел картину очаровательной, но заурядной и не представляющей особой ценности. Была установлена цена в 83 доллара.

Перед началом аукциона хозяин аукционного дома попросил группу экспертов повнимательней посмотреть на эту картину. Неожиданно эксперты определили, что этот портрет был редкой неподписанной картиной Винсента Ван Гога, написанной в 1884 году. На аукционе она была продана за 550 000 долларов.

▪ ЦЕНА НЕПРАВЛЬНОЙ ЦЕНЫ

Настояв на внимательном рассмотрении картины экспертами, хозяин аукционного дома в последний момент предотвратил ошибку, которая могла стоить ему очень дорого. Для консультантов неправильное решение о цене может также дорого обойтись – это может привести к невыгодности проекта, снизить вероятность успеха на долгосрочную перспективу или даже заставить Вас выйти из бизнеса. Как тот самый владелец токийского аукционного дома, тщательно оцените каждую деталь своего проекта, чтобы понять его ценность, прежде чем установить размеры гонорара.

Неожиданно просто закончить тем, что проект станет неприбыльным. Некоторые консультанты бывают ослеплены очарованием больших сумм, значительных и увлекательных проектов. И они с готовностью принимают ценовые решения, которые сильно накажут их деньгами или заставят работать с низкой маржой.

Проекты с низкой маржой ненадежны. Они затягивают Вас в отношения, которые ведут в никуда и отбирают Ваши ресурсы. Многие

ценовые решения, которые поначалу казались замечательными, показывают свою несостоятельность после начала проекта, значительно ограничивая финансовую гибкость консультантов.

- ТРИ ДИЛЕММЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В ОБЛАСТИ УСЛУГ

- **Дилемма 1: Какую бы цену Вы ни назвали, они хотят дешевле**

Покупка и продажа консалтинговых услуг не похожи на обычный процесс покупки. Это больше похоже на торговлю на базаре, чем в супермаркете или магазине. Вы ведь покупаете галантерейные товары до их потребления, и цены установлены заранее. Но дело обстоит совсем не так с консалтинговыми услугами.

Партизаны чувствуют себя на базаре как дома. Процесс ценообразования здесь – это процесс взаимных уступок для достижения соглашения с клиентом по поводу стоимости или ценности консалтинговых услуг. Но часто клиентам неудобно спорить о цене, и они не могут увязать свое представление о ценности с огромной ценой большинства консалтинговых услуг.

Интерпретация ценности может сильно отличаться у разных людей и в разное время. Как и разные взгляды на цену полотна Ван Гога, скорее всего Вы и клиент начнете с разных позиций относительно цены Ваших услуг.

Вместо фокусирования на денежной и других выгодах, которые он получит от работы с консультантом, клиент стремится оценить цену проекта по количеству часов, которые консультант будет работать над проектом.

Один из клиентов решительно возражал ценовому разделу предложения, в котором фигурировали 10 консультантов на почасовой оплате в течение 12 недель. Фокусируясь на количестве часов и почасовой ставе, клиент был готов отказать в проекте по причине его дороговизны. Но как только клиент и консультант вместе оценили ценность проекта для бизнеса клиента, предлагаемая цена проекта составила меньше 2% от самой пессимистической оценки выгоды от проекта. Какой бы подход к ценообразованию Вы ни выбрали в результате, Вашей изначальной целью является помощь клиентам в достижении реалистичного понимания выгод от проекта и того, сколько может стоить обретение этих выгод.

Даже когда клиенты видят выгоды от проекта, большинство будет продолжать стремиться снизить цену. За десятилетия консультанты научили клиентов, что торг уместен, и ожидают его. Ваше ценовое предложение может выглядеть очень привлекательно, но клиенты все равно будут стремиться заплатить меньше.

➤ **Дилемма 2: Вы никогда не знаете всего**

Когда клиенты и консультанты оценивают стоимость проекта, и те и другие испытывают недостаток информации. Обе стороны имеют страхи, которые препятствуют оценке. Клиенты знают, что невозможно оценить истинное качество работы консультанта, пока проект не будет завершен, и стремятся смягчить риски, связанные с этим пробелом в информации. Клиент обычно настаивают на следующих положениях.

- Цена должна быть фиксированной и поддаваться оценке до начала проекта.
- Условия платежей подразумевают затягивание оплаты до момента, пока проект не будет завершен.
- Клиент проводит интервью и отбирает членов проектной группы.
- Клиент – последняя инстанция, определяющая, выполнен ли проект полностью.

С другой стороны, консультанты знают, что даже после самого детального заблаговременного анализа любая неожиданность может свести на нет прибыльность проекта для них. Следовательно, ценовое решение должно учитывать возможности среды клиента для осуществления проекта.

Консультанты должны оценивать, может ли персонал клиента делать необходимую работу, и готова ли организация клиента к изменениям, которые будут вызваны проектом. И, самое важное, консультанты должны быть уверены, что затраты на покрытие объема работ по графику проекта не превысит цены проекта. Консультанты должны учитывать эти риски при определении цены. Чтобы защитить себя, консультанты должны искать ценовую стратегию, которая обеспечивает:

- изменяемую и гибкую структуру цены;
- авансовые платежи;
- фиксированный реалистичный график;
- обязательства клиента повысить оплату за услуги консультанта, если результаты превзойдут ожидания.

Даже когда есть сведения о предыдущих проектах, клиенты и консультанты из-за недостатка информации о своих рисках вступают в фундаментальный конфликт, который может вылиться в затягивание процесса согласования цены. Требуется открытая, честная дискуссия о рисках для обеих сторон, которая приведет к согласованию цены и позволит начать проект.

Дилемма 3: В чем вопрос?

Потребители покупают своим определенным способом, будь это крупное заводское оборудование, средства транспорта или предметы домашнего обихода. Они собирают информацию о продукте в Сети, журналах, печатной и телевизионной рекламе и у своих друзей. Затем они сравнивают цены, опции, характеристики, цвета, наличие, сроки доставки, плату за установку, гарантии и сведения о поставщике и производителе.

Затем начинается анализ. Потребитель спрашивает себя: «Могу ли я себе это позволить?», «Есть ли более дешевые альтернативы сравнимого качества?», «Могу ли я найти эту модель где-нибудь дешевле?».

Если бы покупатель консалтинговых услуг мог задать те же вопросы, их задача бы заметно упростилась. Но консалтинговые услуги слишком индивидуальны для каждого проекта, так что сложно применить тот же подход, как при покупке посудомоечной машины или телевизора.

Еще одна сложность заключается в том, что, несмотря на усилия клиента по описанию нужд проекта, каждый консультант подает свое предложение, метод и цену. Часто приходится слышать от клиентов, что ценовое предложение от одного консультанта вдвое выше, чем другого.

Анализ отличий в цене и опциях проекта может потребовать значительного времени, кроме того это не очень приятное занятие для клиента. Консультанты могут упростить задачу, определив количественную оценку выгод, которые получает клиент. Имея эту информацию, клиенты будут иметь возможность более обоснованного выбора.

Секрет получения проектов не в том, чтобы предложить самую низкую цену, но в том, чтобы дать наибольшую воспринимаемую ценность. Потратьте столько времени на расчет выгод для клиента, сколько Вы тратите на разработку своего ценового предложения, и сделайте так, чтобы клиент понял и то, и другое. Вы сделаете процесс принятия решения проще для клиента и склоните чаши весов на свою сторону. Таким образом,

правильным будет вопрос не «Сколько это стоит?», а «Какую ценность это дает клиенту?».

▪ ПАРТИЗАНСКОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Партизанское ценообразование связано с пониманием клиента и проекта, но также оно касается гибкости и креативности. Ваши подходы к ценообразованию должны отличаться настолько же, насколько отличаются Ваши клиенты. Чтобы избежать длительных переговоров о цене, убедитесь, что Ваша цена соответствует следующим четырем критериям.

1. Согласованность цены и ценности.
2. Прибыльность для Вашей практики.
3. Простота понимания.
4. Честность по отношению как к консультанту, так и к клиенту.

Первым шагом в определении цены проекта является достижение договоренности о том, что услуги стоят своих денег. Если Вы предлагаете клиенту снизить не прямые издержки на 2%, значит, у Вас должны быть инструменты для количественного измерения этого снижения.

Некоторые консультанты возражают, мол, трудно определить ценность консалтингового проекта заранее. Но те, кто разбирается с этой задачей встретят меньше сопротивления своему ценовому предложению, особенно если отношение ценность/цена будет высоким.

Каждый проект имеет потенциально измеримые выгоды. Конечно, некоторые выгоды легче измерить. Вот упрощенный пример: если клиент хочет увеличить годовой объем продаж на 3 процента, умножьте текущий объем продаж в денежном выражении на 0,03, чтобы определить выигрыш клиента.

Чтобы сориентировать клиентов в дискуссии относительно того, чего стоят Ваши услуги, рассмотрите примеры консалтинговой ценности, приведены в таблице 17.1.

➤ Чего оно стоит?

Как только Вы озвучили выгоды проекта, вместе с клиентом выработайте общее понимание, чего стоят предлагаемые изменения. Уменьшение текучки кадров на 20% может снизить затраты на подбор персонала, его найм и обучение примерно на тот же процент. Для работников, нанимаемых на длительный срок, это значение может быть

увеличено на несколько процентов, но клиент будет воспринимать чистую разницу. Выясните, какова она будет.

Таблица 17.1 – Список консалтинговых ценностей

Консультанты могут помочь клиентам...			
увеличить	снизить	улучшить	создать
Доход	Затраты	Производительность	Стратегию
Прибыль	Количество времени/усилий	Бизнес-процессы	Систему
Рост/долю рынка	Количество жалоб	Услуги	Процесс
Биржевую стоимость компании	Риски	Моральное состояние	Бизнес
Сохранение персонала	Текучку кадров	Имидж/репутацию	Продукт
Возврат на инвестиции	Количество конфликтов	Навыки	Услугу
Эффективность	Количество бумажной работы	Качество	Бренд
Видимость для рынка		Лояльность потребителей	

Если Вы помогаете свои клиентам улучшить качество их продуктов, это должно вылиться в уменьшение количества жалоб и возвратов, а также к меньшим издержкам на товарные запасы. Если Вы улучшаете моральное состояние персонала клиента, менеджеры смогут тратить меньше времени на совещания и больше времени управлять бизнесом. Чего стоит иметь замотивированный штат вместо постоянных отсутствий на работе и дурных привычек в работе из-за уныния и подавленности?

Количественно оцените выгоды, которые соответствуют проекту, и подтвердите эти цифры у клиента. Эта информация дает критичные условия для оценки Вашей цены.

➤ Прибыльность проекта

Сердцем партизанского ценообразования является прибыльность проекта – это прибыль, которую Вы должны получать, чтобы продолжать бизнес. Начните с подсчета издержек, которые Вы понесете, чтобы

выполнить проект. Так Вы сможете понять свои финансовые обязательства. Если у Вас нет четкой картины своих издержек, Вы можете легко прийти к потере денег на проекте.

Оцените совокупный размер зарплат, пособий и непроизводительных затрат. Также оцените другие издержки: расходы на поездки, проценты по кредитам, время на подготовку и другие издержки развития бизнеса, связанные с проектом. Вам не нужна красивая модель финансов, чтобы подсчитать эти траты, но не назначайте цену проекта, пока не получите этих цифр. Без них Вы будете подобны слепцу.

Как сказал один консультант отметил, это похоже на «поездку на такси без счетчика, как это было со мной в Нью-Джерси. И хотя я всегда пытался оговорить цену с водителем заранее никогда не знал, сколько будет стоить поездка, пока не добирался до места».

Во многих случаях консультанты предпочитают не показывать всех проектных издержек клиенту. Например, лишь немногие консультанты осмеливаются брать с клиента деньги за подготовку предложения. Будете Вы показывать свои издержки клиенту или нет, Вы должны их знать. Следующий шаг – это определиться с маржой – то есть со своей прибылью, которая Вам нужна в этом проекте. Это значение может сильно варьироваться в зависимости от фирмы и клиента.

Вы можете использовать много разных формул для определения маржи. И Вы можете обнаружить, что одна и та же формула не подходит для всех проектов. Главное – то, что Вы будете знать свои издержки, и это даст Вам гибкость в ценообразовании, чтобы удовлетворить потребности клиента, обеспечивая прибыльность проекта для Вас.

➤ Это стоит... сколько?

Творчество и гибкость очень важны при определении цены. Из множества возможных альтернатив выберите одну, которая наилучшим образом соответствует конкурентной ситуации. Если клиенты говорят, что принимают только предложения с фиксированной ценой, Вам придется работать в этих рамках. Но это не значит, что Вы не можете проявить творчество в предложении вариантов.

Презентуя цену, сделайте ее понятной для клиентов и объясните им, как Вы пришли к такой цифре. Некоторые консультанты готовят специальные большие таблицы для расчета своей цены, что может спровоцировать клиентов сфокусироваться на правильности расчетов, а не

самой цене. Помните, что клиент может дать Ваше предложение для ознакомления тем, кто не сможет услышать Вашу презентацию вживую. Поэтому сделайте Ваш метод расчета понятным.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ ВЫГОДЫ

При подсчете своей цены и прогнозе прибыли обязательно учитывайте нематериальные выгоды, которые Вы получаете от проекта. В консалтинговом бизнесе не все выгоды материальны.

Работая над проектом, Вы увеличиваете базу знаний Вашей фирмы и консультантов. Вы формируете новые навыки и новые отношения, которые будут полезны в будущем. Вы также генерируете маркетинговый материал: отчеты, рекомендации и описания кейсов. Эти выгоды – части прибыли, которые Вы должны учитывать при расчете цены проекта.

▪ ТАК МНОГО ЦЕН

Клиенты обычно говорят, что не покупают консалтинг, основываясь лишь на цене. Надо быть совсем отчаянным, чтобы выбрать самое дешевое предложение для проекта, который они считают важным. По крайней мере, они так думают. Тем не менее, когда один из конкурентов делает скидку, клиенты часто используют это обстоятельство, чтобы вынудить других участников конкурса снизить цену, начиная ценовую войну.

Будучи ограничены тем, чего хочет клиент, можно предложить множество вариантов цен. Поймите, как они работают, чтобы предложить интересную комбинацию. Вот краткое изложение наиболее распространенных стратегий ценообразования.

➤ Почасовая ставка

Это стандартный метод ценообразования, используемый большинством поставщиков услуг: консультантами, адвокатами, бухгалтерами, сантехниками. Ставка обозначает количество денег за каждый час (день, неделю) Вашей работы. Десятилетия поставщики услуг научили клиентов золотому стандарту почасовой оплаты. Его просто понять и он дает клиентам легкий способ сравнить ставки конкурентов. Обычно почти сразу, как клиенты видят почасовые ставки, они начинают требовать скинуть цену.

Клиент также быстро видит преимущество в том, чтобы ограничить максимальное количество часов, которое оплачивается в рамках проекта. Договорившись о таких ограничениях, ни один вид работ не будет произведен сверх лимита без одобрения клиента. Имея ограничения, клиент фиксирует максимальные затраты на проект, что дает ему некоторую ценовую безопасность. Однако если график проекта сдвигается из-за непредвиденных обстоятельств, или потому что клиент не успевает выполнить какую-либо задачу вовремя, консультант может обнаружить, что работает бесплатно и теряет деньги.

Как использовать почасовую ставку

Почасовая ставка ограничивает возможности консультантов получить долю от выгоды клиента, получаемой в рамках проекта, так что многие консультанты стараются избегать этой стратегии ценообразования. Тем не менее, многие клиенты требуют соглашения о почасовой оплате, и иногда без этого не обойтись. Следующие рекомендации помогут при использовании этой стратегии.

- Установите плату в час или в день, чтобы обеспечить прибыльность проекта.
- Избегайте ограничений на количество часов в день и за проект.
- Дайте ставки в час и в день для консультантов каждого уровня (например, партнер, старший менеджер, менеджер, консультант). Не устанавливайте усредненный уровень для всех консультантов компании, так как любое изменение состава команды проект повлияет на цену проекта.
- Объясните, что эти ставки действуют только на этот проект и что другие проекты могут иметь другие ставки.
- Определите временные ограничения на действие этих ставок. Если проект растянется за рамки финансового года, включите в соглашение увеличение ставок всей фирмы.
- Продумайте, как будете реагировать, если клиент будет настаивать на снижении почасовой ставки. Будьте готовы предложить изменение состава проектной группы или уменьшения объема работ, что будет соответствовать снижению уровня оплаты.
- Уясните для себя, какой объем прибыли Вам нужен для каждого уровня консультантов, назначенных на проект. Определитесь, каков самый низкий уровень почасовой оплаты приемлем для Вас, чтобы не отказаться от проекта.

- Запросите дополнительную стимулирующую выплату, если результаты проекта превзойдут ожидания клиента.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ОБОРОТН СТОРОНА ЦЕНОВЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ
--

Самый большим недостатком лимитов является то, что они уводят внимание клиента от их истинной цели: получения результатов проекта. Клиенты, которые постоянно отслеживают часы работы консультанта, лучше бы обратили внимание на то, насколько хорошо консультанты продвигаются по направлению к ожидаемым результатам.
--

Даже эта далеко не идеальная схема почасовой или подневной оплаты при должном планировании может дать приемлемый уровень прибыльности, особенно для крупных консалтинговых проектов. Но консультанты, работающие в одиночку, должны опасаться такой схемы оплаты.

Одиночный консультант не имеет такой финансовой гибкости, как большая консалтинговая фирма. Большая проектная группа позволяет распределить непроизводительные затраты и прибыль между многими консультантами. В случае консультанта, работающего самостоятельно, получение приемлемой прибыли на почасовой основе возможно только при установлении ставки значительно выше конкурентов или брать плату за большее количество часов.

Даже с учетом того, что большинство консультантов не хотят использовать этот метод расчетов, не ждите его скорого схода со сцены. Мы научили клиентов думать в таком ключе, придется подождать, пока их точка зрения изменится.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: СТОИТ ЛИ ВАМ СНИЖАТЬ СВОИ СТАВКИ?

Снижение своих почасовых и подневных ставок – это скользкий путь. Некоторые консультанты думают, что заявление низких почасовых ставок в самом начале даст им возможность получить проект, с тем чтобы позднее попытаться увеличить их. Не будьте так уверены. Если только Вы не сделаете нечто выдающееся, клиенты будут усиленно сопротивляться повышению ставок. Если клиент настаивает на скидках, чтобы проект обошелся ему дешевле, предложите сократить объем работ, чтобы сократить общую стоимость проекта.
--

➤ **Фиксированная цена**

Вы, наверняка, слышали, что по тому, как работают маляры, можно определить, как им платят за работу. Если они работают медленно, не напрягаясь, то, скорее всего, у них почасовая оплата. Если они работают быстро и неистово, они получают фиксированную оплату за весь объем работ.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАТИКА: ОТСТАВЬТЕ ЦЕНЫ В СТОРОНУ

Как только цена проекта определена, а контракт подписан, будет лучше для всех, если Вы отодвинете в сторону вопрос цены, и не будете к нему возвращаться. Вашей целью должно быть соглашение с клиентом относительно цены, которая не подлежит изменению. Ваши отношения с клиентом не могут нормально развиваться, если Вы продолжаете сражаться за цену в процессе.

При фиксированной цене клиент платит консультанту за проект заранее установленную сумму. Часто фиксированная цена получается умножением почасовой ставки консультанта на ожидаемое количество часов, которое будет литься проект. Также используются другие формулы. Критической точкой такого способа расчетов является то, что цена не полежит изменению, что бы ни произошло, и как бы долго ни длился проект.

Клиент любят проекты с фиксированной ценой. Их издержки предсказуемы, а финансовые риски сдвинуты в сторону консультанта. Если график проекта задерживается, или по объективным причинам в середине проекта вносятся изменения, консультант может быть вынужден сделать больше работы, чем предусмотрено изначальным бюджетом. Многие клиенты понимают, что в таких случаях нужно дополнительное соглашение о цене, но часто бывает так, что клиент не платит ни цента больше фиксированной цены.

Наиболее эффективным способом использования фиксированной цены являются небольшие отдельные проекты или короткие этапы большого проекта для проверенных клиентов. Вы не можете исключить непредвиденные риски, но, ограничивая объем работ, Вы подвергаетесь меньшей опасности. Убедитесь, что проекты с фиксированной ценой имеют четко очерченные цели и инструменты измерения, которые разделяют клиент и консультант.

Также важно определить роль персонала клиента в обеспечении продвижения проекта по графику. Был случай, когда персонал клиента был исключен из проектной группы через две недели после начала проекта, так как клиент нуждался в этих людях для анализа возможных поставок. Назначение новых людей со стороны клиента затянуло проект на несколько недель. Консультант и клиент закончили спорами относительно оплаты дополнительных издержек, которые понес консультант в связи с тем, что ему пришлось заново обучать и ориентировать людей из компании клиента.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: НАДБАВА ЗА РИСК

Включайте надбавку за риск в фиксированную цену Вашего проекта, так как очень просто столкнуться с трудностями. Когда Вы работаете за фиксированную цену, клиент может ненарочно создавать задержки. Плотнo придерживайтесь графика. Работайте в сотрудничестве с клиентом, чтобы достичь недвусмысленного определения объемов работ и заранее определить процесс внесения изменений в проект, если они потребуются. Если появляется проблема, немедленно решайте ее.

В проектах с фиксированной ценой требуйте авансового платежа до начала проекта. Нет ничего необычного в том, чтобы запросить 50% от суммы договора авансом, 25% в середине проекта и 25% по окончании проекта.

➤ Условное вознаграждение

Консультанты вырвали страницу из справочника юристов по несчастным случаям и внедрили методы условного вознаграждения. При таких договоренностях оплата консультанта основана на достижении заранее оговоренного результата. Обычно консультант получает определенный процент от получаемых в процессе работы над проектом результатов.

Условное вознаграждение хорошо работает для проектов по увеличению доходов, снижению затрат, судебной поддержке и других проектов, в которых относительно просто измерить денежный эквивалент получаемой выгоды. Условное вознаграждение просто для понимания и применения, если стандарты измерений подробно описаны.

Но если мера успеха не является кристально ясной, очень просто прийти к спорам с клиентом по поводу этого похода к ценообразованию. Пусть клиент просит Вас снизить затраты путем пересмотра лизинговых соглашений на телекоммуникационное оборудование, и Вы предлагаете

цену в размере 30% от достигнутого снижения издержек. Это ясная мера успеха. Измерение точных результатов проекта может быть сложным и затратным, так что будьте внимательны, определяя меру успеха до начала проекта.

Но будьте осторожны – условное вознаграждение может оставить консультанта ни с чем по окончании проекта. Что будет, если по каким-либо причинам Вы не сможете добиться пересмотра соглашений договоренного уровня? Получается, Вы проработаете бесплатно и раздражите клиента тем, что не справитесь с задачей.

Условное вознаграждение требует предупредительных мер. Чтобы замотивировать клиента на достижение целевых результатов и поддержать Ваше текущее финансовое положение, попросите клиента о частичном авансе, и периодических платежах по ходу продвижения проекта, если в процессе есть прогресс. Избегайте того, чтобы получать оплату, лишь когда проект будет завершен.

Чтобы уменьшить дальнейшие риски, включайте в соглашение пункт, избавляющий Вас от ответственности, если произойдут непредвиденные события, делающие невозможным достижение результатов проекта. Включите в этот пункт положение, которое гарантирует Вам оплату некоторой части общей суммы за работу, которую Вы проделаете до появления этого события.

Используйте условное вознаграждение в ограниченном числе случаев с проверенными клиентами. Если Вы уверены, что сможете обеспечить клиенту ожидаемые выгоды и желаете получить конкретный процент от них, условное вознаграждение может стать для Вас лучшим выбором.

➤ **Оплата за успешное выполнение**

Одним из вариантов условного вознаграждения является привязка к полной гарантии: консультанту не платят, если клиент не считает, что проект успешен. Так как клиенты скептически относятся к ценности, которую могут предоставить консультанты, они хотят, чтобы цена основывалась на достигнутых результатах. И если консультанты уж такие замечательные, как они заявляют, они должны с радостью согласиться на такой вариант оплаты.

В некоторых вариантах лишь часть оплаты консультанта зависит от выполнения, а остальная – по более стандартной методике. Еще одна возможность: консультант позволяет клиенту не платить часть суммы. Например, если проект стоит 500 000 долларов, консультант получает с

клиента 450 000, и оставляет решение об оставшемся платеже в 50 000 долларов за клиентом.

Некоторые клиенты хотят финансировать проект прямо из тех выгод, которые они получают в рамках проекта. Некоторые консультанты используют отложенное финансирование проекта, когда будут получены материальные выгоды от проекта, например, увеличенные доходы или уменьшенные издержки. Такие «самофинансируемые» проекты позволяют клиентам нанимать консультантов без увеличения бюджета.

Клиенты ценят консультантов за их гибкость, когда они готовы рисковать своей оплатой, что может позволить им получить большее количество проектов. Но идя на такой риск, консультанты могут просить премиальную оплату, если результаты превзойдут ожидания.

Условное вознаграждение используется в ограниченном количестве проектов. Со временем, когда клиенты станут более искушенными в ценообразовании на консалтинговые услуги, доля такой стратегии ценообразования может возрасти.

➤ **Цена, основанная на ценности: мечта консультанта**

Оплата на основе ценности сегодня не очень распространена, так как она отходит в сторону от почасовой модели, наиболее принятой в консалтинге. В подходе, основанном на ценностях, оплата консультант привязана к ценности, которую генерирует проект.

Вы получаете долю от выгоды, но, в отличие от условного вознаграждения, Ваша оплата не ограничена однократной выплатой процента от результата. Например, если Ваш проект по снижению годовых непроизводительных затрат компании был успешен, Вы можете получить часть этой экономии, какой бы большой она ни была. Если Вы договорились о соотношении оплаты к ценности в 1 к 15, а клиент сэкономил 1 500 000 долларов, то Ваша оплата будет 100 000 долларов. А если его экономия составила 6 000 000 долларов, то Вы получите 400 000 долларов.

И хотя клиенты не с большим удовольствием принимают такие условия, оплата, основанная на ценности, может обеспечить консультантам гораздо больший уровень оплаты, ведь чем выше результаты, тем выше уровень оплаты. Если проект по снижению корпоративных непроизводительных затрат был оценен почасовой или фиксированной ценой, оплата консультанта могла быть намного ниже, чем в случае применения стратегии, основанной на ценностях.

Привязка оплаты к получаемой ценности позволяет клиентам рассматривать оплату консультанта в свете выгод, которые они (клиенты) получают в рамках проекта. Большие гонорары будут казаться разумными, будучи помещены в контекст большой ценности.

Цена проекта, основанная на ценности – это сложно достижимая договоренность из-за трудностей определения материального выражения выгод и их измерения. Клиенты также не уверены в том, какую часть от получаемой выгоды они готовы дать консультанту. Некоторые клиенты чувствуют, что усилия, потраченные на построение справедливой системы оплаты, основанной на ценности, не стоят того, ведь на рынке сонм консультантов, готовых предложить более простую схему почасовой оплаты.

Как использовать оплату, основанную на ценности

Оплата консультантов, использующих подход к ценообразованию, основанный на ценности, может быть весьма значительной. Но также весьма велики их финансовые риски. Многие события могут повлечь несчастливый конец истории, начиная от смены руководства и заканчивая изменениям экономических и деловых условий. Все это может повлиять на ценность проекта, и, как следствие, на оплату консультанта.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ОПЛАТА, ОСНОВАННАЯ НА ЦЕННОСТИ
Оплата, основанная на ценности, может быть сложна для понимания клиентами, так как он не похожа на другие способы оплаты, которые они используют в бизнесе или повседневной жизни. Если бы подход ценообразованию, основанный на ценности, применялся к здравоохранению, доктор, который лечит больную ногу пациента, получал бы больше в случае более полного выздоровления пациента, и меньше, если пациент стал хромым. Для сложных случаев перед лечением доктор и пациент согласовывали бы прогрессивную шкалу, привязанную к тому, насколько в результате пациент мог бы ходить.

Используйте этот метод, лишь когда Вы точно уверены, что сможете успешно выполнить проект, и что это даст прибыль выше, чем другие методы оплаты. Чтобы защититься от непредвиденных рисков, соглашайтесь на этот метод только при работе с существующими клиентами, с которыми построены хорошие отношения и есть положительный опыт проектов. Вы должны знать компанию, ее культуру и подноготную, а также понять, сможете ли Вы работать в этой среде. Если Вы не уверены в этих

факторах, разработка модели измерения и контроля может оказаться значительно сложнее.

Большинство консалтинговых проектных групп состоят из консультантов и работников клиента, а группа, которая работает над проектом, и создает его результаты. Поэтому настаивайте на контроле над проектной группой, отбором членов группы и их назначениями на работы. Группа должна обладать необходимыми компетенциями для выполнения работы. Если клиент решает заменить одного или двоих членов группы, это может повлечь за собой неприятности.

Исключите финансовые риски, запрашивая добровольный платеж в начале проекта и устанавливая контрольные точки для измерения продвижения к результату. Следует также требовать промежуточные платежи. Не ждите «большого финиша», чтобы получить причитающуюся оплату.

Включите свою страховку в условия контракта. Если изменяются условия – меняется руководство компании, или возникают непредвиденные внешние обстоятельства – добейтесь возможности завершения проекта и определенного размера оплаты Ваших услуг.

➤ Предварительная оплата

Есть два вида предварительной оплаты: соглашение о предоплаченных услугах и соглашение о неограниченном доступе. Соглашения о предоплаченных услугах являются стандартом для юристов. За определенную авансовую плату клиенты получают некоторое количество часов работы юриста. Большинство из таких соглашений просто содержат предоплату почасовой ставки на определенное количество часов. Как только клиент исчерпал отведенное количество часов, соглашение должно быть продлено.

Соглашения о неограниченном доступе, более распространенные в консалтинге, дают клиенту доступ к консультанту на фиксированное время за фиксированную плату. Такие соглашения подразумевают, что клиент получит доступ к консультанту для консультаций, коучинга или наставничества за определенную ежемесячную или годовую плату. Обычно такие соглашения используются для консультаций, а не для определенных проектов.

Ценность предварительной оплаты для клиента в возможности доступа к знаниям и опыту консультанта, но не к способности консультанта

выполнять проекты. Соглашение о предварительной оплате обычно ограничивает круг людей в компании клиента, которые могут получить услуги консультанта. Часто только один представитель клиента имеет соглашение о предварительной оплате с консультантом.

Соглашения о предварительной оплате удобны для консультанта тем, что они обеспечивают известный доход за определенный период. Лучшие консультанты часто имеют несколько таких отношений в своей практике.

Как использовать соглашения о предварительной оплате

Соглашения о предварительной оплате лучше всего действуют с проверенными клиентами, которым нужны консультации по приоритетным вопросам. Постарайтесь ограничить срок действия 60 или 90 днями и включите набор контрольных точек для измерения прогресса. Соглашение о предварительной оплате должно предусматривать, то в организации клиента и по каким вопросам может обращаться к консультанту. Также в документе должно быть отражены условия продления соглашения и разграничения проектной и консультационной работы. Если предоплаченному консультанту предлагается работа над проектом, цена этой работы будет требовать дополнительного соглашения, а не произтекать из соглашения о предварительной оплате.

➤ Оплата акциями

В некоторых обстоятельствах консультанты выбирают доленое участие в предприятии или часть акций компании клиента вместо оплаты деньгами. Некоторые клиенты, обычно стартапы, предпочитают расплачиваться долей бизнеса, чтобы сохранить денежные средства. Из-за больших рисков такого способа оплаты, связанных с развитием бизнеса и возможным его крахом, консультанты предпочитают получать какую-то часть гонорара деньгами наряду с долей в бизнесе.

Как использовать оплату акциями

Просите оплату деньгами **и** акциями, а также требуйте страховку, покрывающую риски падения. Осторожно применяйте оплату акциями, особенно в случае со стартапами. Одна фирма заключила договор с крупным российским производителем грузовиков об оплате акциями. Потенциальная выплата получалась в несколько раз выше, чем при почасовой ставке. Но компания клиента обанкротилась через несколько месяцев, и вынуждена была расплачиваться с консультантом наполовину готовыми двигателями для грузовиков.

Изучите компанию, как если бы Вы были потенциальным инвестором. Проанализируйте бизнес-план, финансовую ситуацию и управление, прежде чем согласиться на оплату акциями.

➤ **Комбинированный метод ценообразования**

Калькуляция цен на услуги – творческая задача, которая лучше всего решается в сотрудничестве с клиентами. Любые вышеописанные подходы к ценам могут использоваться отдельно или в комбинации друг с другом. Часто оригинальная комбинация способов оплаты является ключевой точкой, позволяющей получить проект.

Комбинированные соглашения могут принимать самые разные формы. Вы можете рассчитывать на фиксированную цену первого этапа с дополнительными платежами, если результаты превзойдут ожидания. Основываясь на этом успехе, Вы можете предложить метод, основанный на ценности для второго этапа. С правильным клиентом Вы можете сочетать почасовую оплату с оплатой акциями. Некоторые консультанты обменивают свои услуги на продукты клиента, другие помогают строить бизнес клиента, продвигая его продукты. Возможности комбинации ценовых стратегий безграничны. Единственным реальным ограничением является воображение консультантов и клиентов в создании ценовых схем, которые отвечают интересам обеих сторон.

▪ **ДУХ ЧЕСТНОЙ ИГРЫ**

Калькуляция цен консалтинговых услуг в конце концов приводит к обмену денег на получаемые ценности. Но установление общего видения ценностей – часто непростая задача, исходя из скептицизма клиентов относительно консультантов и их высокой платы за услуги.

Клиентам нужны консультанты, но им все сложнее оценивать их стоимость. И так как бренд компании более не является определяющим фактором, сейчас как никогда сложно подсчитать цену за услуги консультантов. Вот почему очевидно, что вопрос цены одинаково непрост и для клиентов, и для консультантов.

Сделайте акцент на духе честной игры, устанавливая цены, которые балансируют между воспринимаемой клиентом ценности результатов проекта и Вашей потребностью в разумной прибыли. Старайтесь снизить риски для обеих сторон и привнести предсказуемость в процесс. Не следует требовать завышенной оплаты, если Вы полагаете, что имеете право брать

ее с клиента. Ищите выгоды в долгосрочных отношениях вместо одного куша. Открыто обсуждайте проект, когда все идет хорошо, и когда возникают проблемы. Всегда нацеливайтесь на завершение проекта безо всяких неприятных сюрпризов.

Глава 18.

Партизанское конкурентное преимущество

Колдуны продаж никогда не импровизируют при телефонных продажах.

Джеффри Фокс¹

Проходя вдоль поло книжного магазина Вы обнаружите сотни книг, обещающие научить Вас продавать что угодно за счет прямоты, скорости, видения или одного лишь убеждения. Вас будут призывать ориентироваться на клиента, преследовать премиум-клиентов, использовать соответственный язык тела, оставлять небольшие подарки секретарше клиента и с легкостью отвечать на возражения.

Все это оружие, нацеленное на клиента может заставить Вас думать, что у клиента нет шансов устоять. Но партизанские клиенты видят эти тактики насквозь. В наш век пускания пыли в глаза все эти продажные уловки могут быть резюмированы одним ярлыком: «Они лгут».

Партизаны знают, что сейчас огромный кризис доверия в бизнесе. Они фокусируются на основах, завоевывая доверие клиентов показавшими свою надежность методами: вниманием к деталям, инновациями, первоклассными услугами и хорошим взаимопониманием.

▪ ЧЕМУ НЕ УЧАТ ОБУЧАЮЩИЕ ПРОГРАММЫ ПО ПРОДАЖАМ

Ситуации в продажах консалтинга настолько же отличны, как и варианты схем оплаты, но хитрые приемы продаж редко используются в них. Но в любых обстоятельствах в процессе продаж партизаны используют секреты, позволяющие получить конкурентное преимущество:

- как вытеснить существующих консультантов клиента;
- как отбиться от новых конкурентов;
- как противостоять демпингующим конкурентам;
- как продавать на «кастинге»;

- как действовать, когда нет денег;
- как превзойти небольшую фирму;
- как победить большую фирму;
- как работать с клиентом как с конкурентом;
- как действовать, когда Вы опаздываете;
- как продавать в незнакомой отрасли.

➤ **Как вытеснить существующих консультантов клиента**

Когда клиенты связываются с Вами насчет консалтинговых проектов, прежде нанятые консультанты могут уже окопаться в компании клиента. Клиенты зовут новых консультантов по нескольким причинам. Может, они не уверены, что нанятые прежде консультанты способны справиться с этим проектом, или хотят получить свежий взгляд на долго длящиеся проблемы. Иногда они просто понимают, что настало время перемен. Причина может быть любой. Но прежде нанятые консультанты, как правило, имеют своих информаторов, и Вас ждет ожесточенная конкуренция. Тем не менее, одолеть таких конкурентов может быть проще, чем Вы думаете.

Клиент, особенно те, которых Вы не знаете, скорее всего, не будут до конца честны, говоря, почему они зовут новых консультантов. Маловероятно, что клиент скажет: «Слушайте, нас нравятся наши текущие консультанты, но нам нужен кто-нибудь, кто заставит их работать на максимуме своих возможностей, и мы хотим с Вашей помощью заронить эту идею в их головы». Но есть способы понять мотивы клиентов.

Процесс оценки клиента и консалтингового проекта подробно описан в главе 15. Спросите, почему из всех доступных консультантов они позвонили именно Вам. Ответ, который Вы хотите услышать – это то, что клиент позвонил Вам, последовав лучшим рекомендациям или узнав о Вашей высокой компетентности и способностях для предлагаемой работы. Проведите предварительную оценку потенциального клиента, прежде чем инвестировать Ваше время и энергию. Крайне важен такой анализ, когда перед Вами есть конкурент – ранее нанятый консультант.

В таких ситуациях процесс узнавания включает больше, чем оценку клиента и проекта. Он также должен включать оценку позиций такого «внутреннего» конкурента. Вам нужно узнать, над каким проектом работает этот консультант, что было выполнено недавно, кто в компании поддерживает его и насколько успешна эта работа вообще.

Кто-то порекомендует Вам не обращать внимания на конкурента и притерпеться своей игры, так как Вас могли позвать, чтобы обеспечить

честность уже нанятого консультанта. После предварительной оценки проекта и нанятого ранее консультанта посетите сайт клиента и изучите его. Если Вы хотите бороться за проект, ищите способы изменения взгляда клиента на методы работы. Вы ведь эксперт, не правда ли?

Один из клиентов, полагая, что проект по повышению удовлетворенности потребителей займет 3 месяца, запросил предложение у текущего и двух сторонних консультантов. Текущий консультант и один из претендентов подготовили солидные предложения, которые предполагали достижение запрошенных результатов через три месяца. Но клиент отдал проект другому претенденту, которые предложил давать результаты каждый 30 дней, чтобы клиентам не приходилось ждать получения выгод 3 месяца. Решающим фактором было предложение нового похода к результатам.

Наиболее важной целью Вашего исследования является определение сильных и слабых сторон такого конкурента. Определите его слабые места, но не говорите о них. Вместо этого сфокусируйте свое внимание на своих сильных сторонах, где конкурент уязвим. Бейте конкурента качеством и сутью, а не ценами.

В другом случае клиент попросил помощи консультантов в проекте производственной стратегии, который охватывал шесть подразделений, находящихся в разных местах. Нанятый ранее консультант был достаточно компетентен, но новые консультанты узнали, что у него не было своих людей на всех участках клиента. Новые консультанты имели людей, готовых выехать на место, и получили проект, высветив это преимущество в своем предложении.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: НЕ ЧЕРНИТЕ КОНКУРЕНТОВ

Не критикуйте конкурентов. Клиенты скорее будут воспринимать Ваши комментарии как показатель непрофессионализма. Они могут интерпретировать Вашу критику как пренебрежительное отношение к их выбору консультантов. Когда вы нападаете на других, Вы рискуете подорвать доверие к себе. Хвалите сразу, когда это стоит того, и останавливайте критику, замечая промахи.

Чтобы эффективно конкурировать с ранее нанятым консультантом Ваша стратегия проекта должна отличаться от его стратегии. Если это не так, клиент скорее не будет брать на себя еще одну головную боль и приглашать нового консультанта.

Позовите подкрепление, чтобы продвинуть свое предложение. Организуйте выступление Ваших бывших клиентов для нового. Не полагайтесь на одни письменные отзывы – личный контакт обладает большей силой в такой ситуации.

Хотя клиент может быть уже знаком с Вашими отчетами, докладами и статьями. Используйте их для своей поддержки и демонстрации Ваших знаний, опыта и взглядов. Помните: Ваша задача – показать Ваши отличия от конкурента. Но эта задача будет более сфокусированной и управляемой, если Вы будете знать своего конкурента – в данном случае, уже работающего у клиента.

➤ **Как отбиться от новых конкурентов**

Представьте, что вы работаете в офисе клиента и замечаете, как Ваш клиент проводит ознакомительную экскурсию по своему предприятию для двух людей, которых Вы знаете – это консультанты, как и Вы. Какого... они тут делают? Иногда Вы оказываетесь с другой стороны баррикад, и клиент зовет новых консультантов, когда Вы у него работаете. Считайте себя счастливым, если узнали об этом заранее. Бизнес с клиентами никогда не может быть гарантирован, так что всегда ожидайте возможных вызовов.

Не торопитесь с выводами, когда узнаете о новых соперниках. Спокойно дайте своей команде сигнал о вторжении: оставайтесь спокойными, сотрудничайте, фокусируйтесь на проекте. Но займите круговую оборону. Держите рот на замке и не разбрасывайте документы.

Один неосторожный консультант, конкурируя за проект по совершенствованию бизнес процессов, оставил несколько копий полного предложения своей фирме в комнате для копирования в офисе клиента. Неосознанно работник экспедиции клиента упаковал одну из копий в конверт и отправил его по адресу конкурента. Фирма неосторожного консультанта еле получила этот проект, но его ошибка едва не стоила работы его фирме.

Конкуренты могут показаться, потому что клиент попросил их о помощи. В других случаях Ваши коллеги могут появиться, потому что они разрабатывают новую линейку услуг и хотят что-то продать Вашему клиенту. Причина может быть любой, но лучше планировать свой ответ конкурентам до того, как они появились.

Когда Ваш клиент доволен Вашей работой, Ваша занятость у него дает Вам преимущество перед конкурентами. Тем не менее, это преимущество

может испариться, если Вы пренебрегаете отношениями с клиентом. Вашей первой и главной защитой будет разработка клиентского маркетингового плана для клиентов, которых Вы хотите сохранить. Подробнее такие планы обсуждаются в главе 19, но суть в том, чтобы построить сильные отношения с ключевыми фигурами в организации клиента и постоянно обеспечивать выдающиеся результаты.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАТИКА: ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПЕРСОНАЛЬНОЕ ВНИМАНИЕ, ЧТОБЫ СОХРАНИТЬ КЛИЕНТОВ

<p>Если Вы до сих пор этого не сделали, подумайте над созданием персональных мини-сайтов для отдельных клиентов. Вы можете создать мини-сайт, используя материал, заточенный под клиента, а затем дать клиенту интернет-адрес (URL) для доступа к этому сайту. Альтернатива – попросить клиента предоставить дисковое пространство на его сайте или во внутрикорпоративной сети для размещения этих материалов.</p>

<p>Регулярно обновляйте и добавляйте новую информацию в эти материалы: последние данные, отчеты о трендах отрасли. Помогите своим клиентам оставаться в курсе последних изменений в отрасли, фильтру и интерпретируя информацию и ее отношение к их бизнесу.</p>
--

Предусмотрите, что конкуренты будут искать Ваши сильные и слабые стороны и обращать их себе на пользу. Узнайте о них из своих источников. Используйте свои связи и отношения в организации клиента, чтобы выяснить, почему у Вас появились конкуренты и что они собираются делать.

В последние годы рамочное соглашение об услугах (Master Service Agreement, MSA) между клиентом и консультантом находит все большее распространение. В MSA консультант соглашается, что отдельные условия и соглашения будут распространяться на все консалтинговые проекты с этим клиентом. Клиент же, в свою очередь, назначает консультанта своим «привилегированным поставщиком» услуг. MSA значительно уменьшает количество головной боли с консультанта в процессе продаж, так как расценки и условия проектов оговорены заранее. Если эти вопросы уже решены, консультанту и клиенту остается только определить цели, объем работ, штат и сроки проекта, чтобы мог начаться новый проект.

Не считайте, что MSA поможет Вам преградить путь конкурентам. Если клиент посчитает, что конкурент предлагает лучшие условия, такие соглашения смогут воспрепятствовать. Конкурируя за проект, один из конкурентов подготовил предложение и подходящее MSA. Клиент принял и то, и другое, и теперь этот консультант гонится за каждым новым проектом.

Клиенты переключатся на другого консультанта в момент, если посчитают, что конкурент может обеспечить лучшие результаты, несмотря на MSA с уже нанятым консультантом.

Знайте бизнес своего клиента вдоль и поперек. Узнайте, кто в компании может желать найма консультантов, и чего эти люди хотят добиться. Широкая и сильная сеть знакомств внутри компании клиента позволит Вам оставаться в курсе развития компании и отбиться от интервентов.

ПАРТИЗАНСКА РАЗВЕДКА: ПРЕИМУЩЕСТВО РАНЕЕ НАНЯТОГО КОНСУЛЬТАНТА

<p>Вашей лучшей защитой от угроз конкурентов является отличная работа и сила Ваших отношений. Ваши клиенты знают, что они могут рассчитывать на Вас. Они могут ожидать от Вас большего, чем от конкурентов, но чаще клиенты предпочитают придерживаться знакомого как менее рискованного.</p>

<p>Встречаясь с сильной конкуренцией, аккуратно напомните клиенту о кумулятивном эффекте, который вызвали все выполненные Вами проекты. Когда клиент погружен в текущие проблемы, память может тускнеть и стираться. Напоминание в виде краткой истории Ваших совместных успехов никогда не повредит.</p>

➤ **Как противостоять демпингующим конкурентам**

В условиях конкуренции большинство клиентов сравнивает предложения по результатам, которые они получают от каждого из заявителей. К тому времени, когда все конкуренты провели изучение проекта и клиента и подготовили предложения, почти все доставляемые результаты выглядят в основном одинаково. Следовательно, клиенты начинают переговоры о цене, стараясь получить минимальную цену. В таком случае фактор цены может стать критичным в деле получения контракта.

Чтобы получить проект, некоторые фирмы используют стратегию низких цен как принцип деятельности. Другие имеют недорогую инфраструктуру, и могут позволить себе работать по сниженным расценкам. Иные консультанты низкими ценами «покупают» себе проект и начинают новые отношения, или строят новые направления деятельности, чтобы позднее распространить полученный опыт на других клиентов по более высоким ценам.

Чтобы контролировать издержки на независимые консалтинговые услуги, некоторые клиенты нанимают профессиональных покупателей, являющихся закаленными переговорщиками. Часто они набирают конкуренты одну компанию, работающую по низким ценам, чтобы вынудить остальных участников конкурса снизить свою цену за проект. Они, скорее всего, и не собираются нанимать дешевого консультанта, но хотят «поджарить пятки» всем остальным.

Вместо снижения цены, предложите клиентам альтернативные подходы, которые приведут к другому уровню цен. Но не пытайтесь противостоять дешевым предложениям путем добавления услуг, которые Вы готовы сделать за ту же цену. Это снижает Вашу фактическую ставку за проект и может вызвать у клиента вопрос, почему эти услуги не были частью первоначального предложения. Даже если проект отдадут Вам, клиент продолжит мучиться вопросом, что же еще осталось на переговорном столе. Это посеет разрушительные семена недоверия, которые могут вызвать проблемы в будущем.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ПРОЯВИТЕ ТВЕРДОСТЬ В ОТНОШЕНИИ ЦЕН

Подавая заявку наряду с дешевым предложением конкурента, не снижайте своей цены. Уменьшение цены может вызвать негодование клиента, почему же Ваши цены изначально были так высоки. Также это говорит о том, что возможен дальнейший торг. Если Вы скидываете цену, клиенты могут заключить, что Вы сначала пытались обмануть их или ищите неоправданно высоких прибылей. Проявите твердость в отношении цен, иначе Вы потеряете доверие, которое позднее не сможете восстановить. И каждый раз будете встречать ожесточенные условия торгов, делая предложение этому клиенту в будущем.
--

Оставайтесь твердыми относительно цены, когда Вам противостоят демпингующие конкуренты. Убедитесь, что можете легко привязать Ваши цены к соотношению стоимость-ценность в Вашем предложении. Когда конкурентная ситуация становится ценовой войной, Ваши услуги становятся похожими на товар. Это подрывает Вашу ценность в умах чувствительных к ценам клиентов, и каждый выставленный Вами счет будет превращаться в битву.

Вместо снижения цен или расширения перечня предоставляемых услуг, сфокусируйте свои маркетинговые усилия на проблеме рисков. Рассмотрим такую аналогию.

Когда Вам нужно заменить крышу Вашего дома, было бы естественным провести сравнение цен. После довольно просто прийти к самому дешевому предложению. Но даст ли это наилучшую ценность? Будет ли Ваша новая, но недорогая крыша протекать или продуваться во время бури? Как быстро она износится? Позволит ли ее дизайн экономить на эксплуатационных расходах и тепловой энергии?

Противодействуйте конкурентам с низкими ценами, указывая на историю своих успешных проектов и пути, которыми Ваши способности уменьшают риски клиента. Ваши конкуренты могут обещать те же результаты, так что покажите, почему клиенты могут рассчитывать на Вас, что Вы сдержите свои обещания.

Когда одна фирма предложила клиенту проект по выставлению счетов потребителям за 50% от цены ближайшего конкурента, клиент не мог отказаться от такого предложения. Фирма получила проект, несмотря на то, что другие консультанты показали лучшие результаты в подобных проектах в прошлом.

Клиент взял на себя риск, и заплатил за него сполна. Проект был в конечном счете выполнен, но он стоил клиенту больше, чем цена любого из конкурентов. Фирма, выполнявшая работы, более не рассматривалась компанией клиента как возможный поставщик услуг.

В любых переговорах не забывайте о личном риске, который берут на себя руководители, нанимая консультантов. Проекты могут быть стратегической инициативой, которая выдвинет этих руководителей на повышение. Меньше всего они хотели бы, чтобы консультант разрушил их карьерные планы. Так как большинство клиентов не хотят работать с консультантами, акцентируйтесь в своем предложении на скорости и ценности, которую Вы даете клиенту. Ваше обещание выполнить исключительную работу быстро и с низкими рисками для клиента может отодвинуть в сторону любые предложения с более низкой ценой.

Клиенты редко нанимают консультантов на самые важные задачи лишь из-за низкой цены. Если именно этого хочет клиент, не теряйте свое время с ним.

➤ **Продажа на «кастинге»**

«Кастинг», или «конкурс красоты» = это отборочный процесс, который проводится конкурсной комиссией, посылающей запрос предложений многим консультантам сразу. Консультанты, решившие участвовать в

конкурсе, отвечают на бесконечные вопросы о своей компетентности. Часто на таких конкурсах можно увидеть запрос предложений весом в три фунта. Если Вы видите запрос предложений с номером экземпляра на титульной странице, знайте, что Вас пригласили на «кастинг».

Многие консультанты специализируются на ответах на запросы предложений, и достигли в этом определенных высот. Правительственные агентства, большие корпорации и некоммерческие организации часто выпускают запросы предложений со своими конкурентными требованиями. Конкурсная комиссия часто отвечает за честное и беспристрастное отношение при выборе идеального консультанта. Прежде чем предоставить право работы над проектом, члены комиссии должны дать заверения, что «исследовали весь рынок».

Правила «кастинга» четки, сроки фиксированы, а запрос предложений полностью описывает требования к проекту. Обычно консультанты не встречаются с реальным покупателем. Любые вопросы, которые поднимаются на конференции заявителей доступны всем заинтересованным сторонам. Ответы на вопросы транслируются всем заявителям.

Консультанты обычно присутствуют на таких встречах, чтобы понять, кто еще конкурирует за этот проект. Редко получается обстоятельная дискуссия, так как консультанты не хотят раскрывать свои стратегии продаж путем задавания вопросов.

Несмотря на многочисленные меры предосторожности, покупатели часто выбирают предпочтительных консультантов задолго до начала процесса продаж. Если это происходит и в Вашем случае, консультанты, не установившие мощные связи с покупателем или его агентством имеют невыгодное положение.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: НЕ НАЖИМАЙТЕ НА ВСЕ КНОПКИ
--

Если у Вас есть связи внутри или вне организации клиента, которые могут помочь Вам в «кастинге», пользуйтесь ими осторожно. Стараясь зайти с черного хода в процесс заявок, Вы можете добиться своей дисквалификации и лишиться возможности работать с этим клиентом в дальнейшем.
--

Откликнуться на приглашение на «кастинг» - недешевое удовольствие. Это требует времени и усилий. Ведь требуется в определенном формате подготовить сведения о квалификации и характеристиках проекта, что требуется в большинстве запросов предложений. И если Вы делаете

первый шаг, Вы должны пройти по лабиринту отборочного процесса, прежде чем будет принято окончательное решение. Если Вы получите проект, формальный процесс проигравшего конкурента может отодвинуть дату начала проекта и увеличить Ваши издержки.

Некоторые консультанты не отвечают на объемистые запросы предложений. Другие откликаются типовым письмом, содержащим их квалификацию и предлагающим обсудить детали проекта с лицами, принимающими решения. Такая тактика работает редко. Или прыгайте двумя ногами в процесс запроса предложений или пропустите такой проект.

Так как запросы предложений обычно выходят для актуальных и финансируемых проектов, было бы глупо упускать такую возможность, когда Вы достаточно квалифицированы, чтобы дать те результаты, которые хочет покупатель. Однако прежде чем участвовать в «кастинге», тщательно оцените уровень необходимых инвестиций.

Если у Вас нет потенциальных проектов с более высоким приоритетом, откликнитесь на запрос предложений. Затем продвигайтесь по отборочному процессу шаг за шагом, показывая, что Вы являетесь достойным и надежным выбором. Если только Вы не знакомы с влиятельными членами комиссии, скорее всего, Вы не будете предпочтительным кандидатом. В большинстве случаев Ваш отклик на запрос предложений будет отражен в большой таблице, ранжирующей всех конкурентов. Поймите критерии оценки и систему назначения баллов, чтобы подготовить свой отклик соответственно.

Следующие три правила помогут Вам оставаться на дистанции.

1. Отвечайте точно на все вопросы, заданные в запросе предложений. Ваши ответы должны быть краткими, легко читаемыми и соответствовать вопросам.
2. Ваши ответы должны быть краткими, но четкими. Убедитесь, что удовлетворили всем требованиям, указанным в запросе предложений.
3. Добавьте рекомендации, отзывы и уместные описания кейсов.

В «кастинге» непросто победить, а переговоры о цене для таких проектов также могут быть очень сложными. Партизаны предпочитают использовать свои ресурсы на проекты с большей вероятностью победы. Но если «кастинговый» проект точно соответствует Вашей области специализации, и у Вас нет других потенциальных проектов в работе, стоит по крайней мере попробовать.

➤ **Как действовать, когда нет денег**

В работе с клиентами наблюдательные консультанты часто замечают возможности помочь клиенту новыми проектами. В некоторых случаях проект определен, клиент хочет выполнить работу, Вы квалифицированы, но нет бюджета на работы. Это может быть очень рискованно.

Даже когда консультанту озвучивают «нет бюджета», деньги могут чудесным образом появиться, если ваша идея хороша, и установлены хорошие отношения с лицом, принимающим решения. Чтобы обеспечить финансирование проекта работайте с клиентом над построением четкого понимания, как выгоды от проекта превзойдут расходы на его выполнение. Не продавливайте продажу проекта, пусть соотношение выгоды к цене говорит само за себя.

Когда инициатива проекта исходит от консультантов, они бывают готовы выполнить работы и отложить оплату до следующего бюджетного периода. Это не очень хороший план. Вместо этого договоритесь о том, чтобы стать единственным поставщиком услуг, как только одобрен проект и затраты на него. Если отношения с клиентами хорошие, они согласятся.

Один генеральный директор попросил консультанта провести организационную оценку планируемой реструктуризации одного из филиалов компании. Консультант согласился работать «наудачу» с выплатой в следующем налоговом периоде. Шесть консультантов работали над проектом два месяца, после чего совет директоров сместил генерального директора. Несмотря на значительные усилия консалтинговой фирме не удалось добиться каких-либо выплат за свою работу.

Слишком много неизвестных при работе без оплаты. Ваш ключевой фигурант, заказчик, директор или другой значительный работник клиента может быть назначен на другую должность, уйти из компании или быть уволен. Новая управленческая команда может решить вести компанию в другом направлении, их акции могут заметно упасть, или сорвется большая сделка.

Помогая клиенту построить вариант проекта, Вы можете значительно усилить свои связи с клиентом, завоевать расположение и упрочить свои позиции для получения работы над проектом, который Вы помогали разрабатывать.

➤ Как превзойти небольшую фирму

Конкуренция с маленькой фирмой — непростое дело. Многие небольшие фирмы имеют в своем штате высокоспециализированных зрелых практиков, которые имеют близкие личные отношения с клиентами и получают инсайдерскую информацию об объемах работ предполагаемых проектов. Часто маленькие фирмы имеют маленькие непроизводительные затраты, так что их ценовое предложение может быть значительно ниже, а качество их услуг сравнимо или даже выше, чем у крупных фирм. И клиентам чаще кажется, что у них больше информации о небольшой фирме.

Если Вы работаете в большой фирме, Вы можете пытаться игнорировать маленькие фирмы на свой страх и риск. Для некоторых проектов имеет смысл совместная работа над предложением с мелкой фирмой. Объедините усилия, чтобы восполнить пробелы в услугах обеих фирм, и дайте клиентам лучшие результаты. Эксперт в консалтинговой отрасли Фиона Чернявска говорит: «Я вижу растущее стремление клиентов переходить от мега-делок с одной компанией к вынуждению многих компаний сотрудничать в рамках одного проекта. Это говорит о том, что клиенты не ожидают, что одна фирма может обеспечить все»².

Если Вы собираетесь конкурировать с маленькой фирмой, Вы встретите два препятствия: цена и опытные специалисты. Не конкурируйте в цене. Рассмотрите, как лучше использовать обширные ресурсы Вашей фирмы для более быстрых ответов, и сконцентрируйтесь на Ваших возможностях по внедрению, чего нет у большинства мелких фирм.

Получите конкурентное преимущество, давая клиентам доступ к своим сетям знакомств, которые обычно более обширны, чем сети мелких фирм. Клиенты могут также получить выгоду от того, чтобы будут контактировать с другими Вашими клиентами и членами сети знакомств. Они смогут обсуждать общие задачи и поймут, что у конкурентов нет такой же широты и глубины опыта клиентов. Используйте свой более длинный список квалификаций, чтобы показать клиентам, что выбор в Вашу пользу снизит их риски.

Один клиент пригласил крупную и мелкую фирму подать заявки на проект по повышению эффективности отдела продаж. Мелкая фирма уже успешно выполнила ряд подобных проектов в различных отраслях. В этой узкой нише квалификация это небольшой фирмы была безупречной, а ее расценки были приемлемы.

Крупная фирма имела сравнимую квалификацию, но гораздо более высокую цену за свои услуги. Крупная фирма получила проект по трем причинам:

1. Она назначила на процесс узнавания больше консультантов, которые смогли установить хорошие отношения с клиентом и подготовить отличное предложение.
2. До написания предложения эта фирма организовала дискуссию группы других клиентов на тему, как для них прошли подобные проекты.
3. Фирма показала впечатляющую историю проектов с внедрением эффективных решений для 75 клиентов.

➤ Как победить крупную фирму

Крупные фирмы предоставляют более разнообразные услуги, имеют больший штат и вкладывают в продвижение больше, чем мелкие фирмы. Крупные фирмы также больше тратят на конкуренцию за работу, и часто именно так и поступают, когда есть вероятность длительных выгодных отношений с клиентом. Но у них есть набор серьезных конкурентных уязвимостей.

Когда один розничный клиент запросил заявки на проект по бренд менеджменту, маленькая фирма конкурировала с большой и победила. Крупная фирма предложила исчерпывающий подход к проекту, включавший управление проектом и внедрение кроме требуемого стратегического планирования. Мелкая фирма имела больший опыт в работе с брендами, чем крупная, но меньше возможностей для осуществления всего проекта. И мелкая фирма предложила, чтобы ее эксперты провели стратегическую работу, а клиент самостоятельно осуществил проект.

В дополнение к выработке таких творческих решений маленькие фирмы должны успевать «занять высоту» на ранних стадиях процесса продаж. Крупные фирмы часто неуклюжи и долго реагируют на новые запросы клиентов. Если Вы работаете в маленькой фирме, скорость и чувствительность могут дать Вам преимущество. Любое изначальное преимущество важно, потому что когда большая компания ускорится, он станет грозным конкурентом.

Будьте рядом с клиентом во время всего процесса продаж, ведь обычно большие фирмы этого не делают. Они слишком заняты поисками новых потенциальных клиентов, что не могут тратить много времени на каждого клиента на ранних стадиях процесса продаж. Двигайтесь быстро, чтобы произвести хорошее впечатление, прежде чем Голиаф вступит в игру.

Устраните все сомнения клиента по поводу того, может ли небольшая фирма дать требуемые результаты при помощи быстрой демонстрации детального понимания проблемы клиента. Организуйте звонок Вашего клиента, сильно удовлетворенного Вашими услугами с потенциальным клиентом, чтобы устранить страхи последнего.

Не поддавайтесь соблазну акцентироваться на моментах, которые хорошо известны иссушенному покупателю. В большинстве случаев Ваши цены будут ниже, чем у крупной фирмы. Тем не менее, крупная фирма может снизить стоимость проекта, чтобы победить конкурента. Когда маленькая фирма акцентирует свои низкие цены, она может легко попасть в ценовую войну. Может, она и выиграет эту войну, но сильно пожалеет об уменьшении маржи.

Даже если Вы считаете это правдой, никогда не говорите, что крупная фирма будет тренировать своих новичков на проекте клиента за его же счет. Также не говорите, что крупная фирма выставляет огромные счета из-за высоких непроизводительных затрат. Опытные покупатели прекрасно в этом осведомлены и учитывают эту информацию при принятии решений. Повторюсь еще раз: делайте ударение на своих сильных сторонах, а не на слабостях конкурента.

ПАРТИЗАНСКАЯ ТАКТИКА: ЧЕГО ХОЧЕТ КЛИЕНТ

<p>Некоторые клиенты ищут совета и наставничества опытного консультанта. Такие люди чаще есть в небольших фирмах. В больших фирмах опытные практики – партнеры – чаще являются генераторами дохода, помогающими продавать услуги, но полагающиеся на менеджеров проектов в работе с клиентами. Менеджеры проектов опытные, но часто их опыт ни в какое сравнение не идет с опытом классного специалиста из маленькой фирмы. Маленькие фирмы могут уравнивать шансы, предлагая доступ к своим опытным практикующим специалистам.</p>

➤ **Как обращаться с клиентом как с конкурентом**

Многие клиенты забывают, что самым главным и зачастую невидимым их конкурентом в процессе продаж является клиент. В каждом потенциальном проекте у клиента всегда есть две возможности, которые не включают консультанта. Они могут решить не выполнять проект или же выполнить его самостоятельно, без внешней помощи.

Конкуренция с необъявленным конкурентом – наиболее сложная ситуация в продажах, с которой Вы можете встретиться, так как в ней

столько неизвестного для Вас. Вы не знаете, что убьет проект, а что сохранит его. Вы также не знаете критериев, по которым клиент решит, что проект будет делаться без привлечения консультантов. Вы лишь знаете, что если клиент подумает, что может выполнить работу без Вас, Вы точно не получите эту работу, какой бы ни была Ваша квалификация.

Лучший подход для Вас – это акцентировать, что Ваша фирма может дать ожидаемые результаты а) полностью, б) быстро и в) с минимальным вмешательством в текущую деятельность компании, г) отводя клиенту значительную роль на всех стадиях. Опишите каждый проект, который Вы выполняли в таком ключе, и организуйте звонки от своих бывших клиентов.

Подчеркните свое намерение делиться с клиентом знаниями, получаемыми при работе над проектом, и работать в сотрудничестве с ним. Некоторые клиенты хотят вести проект самостоятельно, потому что желают контролировать процесс. Будьте чувствительны к подобной потребности и обеспечьте клиенту возможность контролировать то, что он хочет. Никогда не заявляйте, что у Вас есть превосходный план для проекта: так Вы оттолкнете клиентов, которые полагают, что их подход лучше.

Если клиент решает идти в одиночку, позиционируйте себя в будущее. Предложите свои рекомендации, руководство или помощь в осуществлении проекта, если клиенту это потребуется. Клиенты могут передумать или поменять направление посередине пути, особенно если на пути встречаются препятствия. Когда и если они передумают, Вы будете первым, о ком они подумают насчет помощи.

➤ **Как действовать, когда Вы опаздываете**

Вы взволнованы звонком от клиента, который просит Вас прислать предложение по интересному проекту, и Ваш мозг уже начинает думать о вопросах, которые Вы могли бы задать. И тут клиент добавляет: «Предложения должны быть готовы через неделю, и мы уже получили два от других консультантов». Очередь выстроилась, и Вы в ее хвосте.

Клиент уже, возможно, провел обширные интервью с Вашими конкурентами, услышал их идеи и помог с составлением предложения. К тому времени, как Вы вступили в борьбу за проект, скорее всего, уже есть и фаворит. Персонал клиента уже устал отвечать на одни и те же вопросы от других консультантов, и меньше всего они хотят делать это еще раз с опаздывающим.

С другой стороны, возможно, клиент недоволен имеющимся выбором и все еще ищет достойный товар. Даже когда время поджимает, не торопитесь, пока не выполните шаг предварительной оценки проекта и клиента из главы 15. Надеемся, что Вы не наколоты на стек: последним пришел – первым ушел.

Если все подсчитано и проверено, сделайте лучший выстрел. Покажите, насколько Вы быстры. Обзвоните всех своих знакомых, чтобы выяснить, кто знает этого клиента и кто может помочь составить предложение. Назначьте свою элитную команду на этот проект. При игре в догонялки Вам потребуется творчество, понимание и опыт Ваших лучших людей, чтобы быстро прояснить проблему, выработать решение, и подготовить предложение.

Рискую сказать банальность, но другие обычно выигрывают, когда Вы играете в догонялки. Если Вы решаете бороться за этот проект, будьте готовы к рабочим дням и ночам, чтобы успеть в срок. Без такого обязательства Вы точно проиграете. Помните: чтобы вырваться вперед и победить, Вы должны двигаться быстрее текущего лидера.

➤ **Продажи в незнакомой отрасли**

Услуги многих консультантов пересекают многие отрасли. Например, работа с персоналом может быть полезна и в больнице, и в компаниях по продаже потребительских товаров. Но многие клиенты хотят «экспертов отрасли», и не станут нанимать консультантов, которые не имеют достаточной отраслевой компетентности. Может показаться мудреным конкурировать за проекты в отрасли, в которой Вы не работали прежде, но это возможно. Примените стратегию, состоящую из двух частей.

Во-первых изучите отрасль и компанию клиента. Узнайте о текущих задачах клиента. Обсудите компанию со своими знакомыми. Если это возможно, поговорите с потребителями клиента. Выработайте понимание клиента и отрасли.

Во-вторых, впечатлите клиента тем, что «передовая практика», то есть подходы, которые выработаны одной компанией и повторяются другими, не решает всех проблем. Отраслевые эксперты стремятся положиться на свою передовую практику, даже если она не всегда работает. Забудьте о передовой практике и используйте понимание, знания и изобретательность, полученные во время Вашей работы в других отраслях. Помогите клиенту понять, почему стадное мышление приводит к тем же старым ответам отрасли, а не к новым решениям.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ВСЕ КЛИЕНТЫ УНИКАЛЬНЫ

Некоторые консультанты делают большую ошибку, говоря клиентам, что отраслевой опыт не важен в их области услуг. Они говорят клиентам о своем обширном опыте в работе над такими же задачами с другими людьми и убеждают их, что смогут узнать все необходимое, чтобы дать требуемые результаты. Один консультант сказал клиенту: «Платить по счетам – значит платить по счетам. Не важно, в какой Вы отрасли, проблемы везде одинаковы».

Опасно говорить клиенту, что их задачи не представляют ничего особенного. Все клиенты уверены, что их ситуация уникальна, и они правы. Если Вы этого не поймете, Вы быстро окажетесь на задворках консалтингового бизнеса.

▪ ФИНАЛЬНЫЕ МЫСЛИ

Существует множество вариантов вышеприведенных ситуаций в продажах. Если можно было бы выделить одно правило по продажам консалтинговых услуг, то это было бы следующее: «каждый набор обстоятельств создает свои трудности». Если Вам на самом деле нужен проект, всегда есть способ получить его, работаете ли Вы уже на клиента или только претендуете на это. Просто помните, что клиенты уже не покупают лишь из-за бренда или размера фирмы, а только из-за результатов. Если Ваша фирма может дать клиенту тот результат, который ему нужен, Вы будете побеждать. Всегда.

Глава 19.

После продажи:

Продавайте во время выполнения проекта

*Следите за состоянием своего баланса отношений.
Допустите, что он хуже, чем кажется, и подправьте его.*

Гарри Беквит¹

Итак, клиент выбрал Вас, и настало время поздравлений с успешной продажей. Но только теперь начинается настоящая маркетинговая работа – **после** того, как Вы получили проект. Как уже подчеркивалось выше, Вашей целью должно быть получение 60% новых заказов от существующих клиентов или их знакомых.

Многие консультанты не считают нужным строить отношения с клиентом, чтобы достичь цели. Если Вы обнаружите себя в нижеприведенной ситуации, это сигнал, что Вы на неверном пути.

Вы только что завершили продуктивную встречу с давним клиентом по поводу будущего проекта. Разговор переходит на другие темы, и клиент спрашивает Вас, как Ваша работа над получением проекта, который курирует другой менеджер в этой же организации. Вы буквально оглушены, так как впервые слышите об этой возможности. Ваша фирма достаточно квалифицирована для нового проекта, но теперь Вам придется играть в догонялки, чтобы участвовать в заявочном процессе.

Хотя лучшие консультанты могут перехватить ускользающий проект, если Вы узнаете о проекте поздно или из вторых рук, это значит, что Вам нужно уделять больше внимания и усилий культивированию отношений внутри организации клиента. Вы, наверняка, хотели бы, чтобы лица, принимающие решения, знали о расширении возможностей Вашей фирмы и позвонили бы Вам, если появятся новые потребности. Или хотя бы спросили Вашего совета по поводу консультантов, которых они собираются пригласить, если проект выходит за рамки Вашей компетенции.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ВЫ ВСЕ ЕЩЕ В ИГРЕ?

Вам не получить всех проектов от существующих клиентов, да Вы и не сможете заявляться на каждую работу. Этот кажется очевидным, но консультанты не прикладывают усилий к построению отношений с клиентами, которые дают им информацию о том,

- что происходит в организации клиента,
- какие люди и компании привлекаются для работы и
- чем Вы можете помочь, даже если эта помощь приведет клиента к другому консультанту.

Если Вы обнаружите себя вне игры, Ваш баланс отношений с клиентом нуждается в корректировке.

▪ САМАЯ МАЛЕНЬКАЯ ЦЕЛЬ – НА САМОМ ДЕЛЕ САМАЯ БОЛЬШАЯ

Ваши клиенты должны быть Вашим самым главным целевым рынком. Хотя они представляют собой самый маленький рынок по размерам, они представляют наибольший потенциал прибыльности. От существующих клиентов Вы не только должны получать наибольший объем заказов для Вашего бизнеса. Вы также обязаны тратить не меньше 60% Вашего маркетингового бюджета и усилий на увеличение ценности этих отношений.

Наиболее эффективным вложением является получение новых проектов непосредственно от существующих клиентов или через них. Это намного дешевле, чем продавать потенциальным клиентам, так что возврат на Ваши маркетинговые инвестиции будет намного выше. Вы сможете с большей легкостью предоставлять свои услуги, и Вам не придется начинать все с самого начала, как с новыми клиентами.

Некоторые консультанты начнут спорить, доказывая, что высокая степень концентрации на одних и тех же клиентах представляет риск для бизнеса. Но представьте себе, что три крупных клиента дают 40% общего объема продаж Вашей фирмы. Каждый клиент неизменно работал с Вашей фирмой в течение 10 лет, и это самые прибыльные клиенты Вашей компании.

В годы подъема и в годы кризиса эти три клиента нуждаются в помощи и исправно платят за поддержку, которую Вы им оказываете. Многие проекты, которые они затевают, не подразумевают конкуренции, а сразу передаются вашей фирме. В редких случаях, когда выпускается запрос

предложений, Ваша фирма все равно побеждает чаще, чем упускает проект.

Многие фирмы пытаются продать свои проекты в эти три фирмы, некоторые из них имеют небольшой успех. Но ни один из конкурентов не сумел установить достаточно сильные отношения, чтобы выжить прежде нанятого консультанта. Ну, разве что иногда конкуренты получают незначительные проекты. Стройте правильные отношения, и клиенты будут Вашим лучшим источником все новых и новых проектов.

▪ МАРКЕТИНГ НА УРОВНЕ КЛИЕНТА

Частью Вашего эффективного маркетинга с существующими клиентами является лишь Ваш склад ума: Вы должны думать о них, как о потенциальных клиентах. Это не значит, что Вы должны пользоваться своим положением, продавая им то, что им не нужно. Это также не значит, что Вы постоянно находитесь в льстивом режиме продажи. Это призывает Вас к проактивному маркетинговому плану клиентского уровня, подогнанному под каждого клиента.

Адаптируйте маркетинговый план, описанный в главе 4, чтобы создать маркетинговый план клиентского уровня для каждой организации. Определите Ваши цели на каждого клиента, как Вы их достигнете, на каких людей в организации клиента нацелен план и как Вы будете подстраивать Ваши услуги под каждого из них. Пропишите, какие тактики Вы будете использовать, а также сколько времени, денег и усилий Вы потратите на реализацию этого плана.

Допустим, Вы тщательно проверили и оценили каждого клиента и каждый проект. Вам следует рассчитывать на создание долгосрочных отношений с Вашими клиентами. Некоторые клиенты будут более важны для Вашей практики, но все равно отведите хоть какую-то часть Вашего маркетингового плана клиентского уровня каждому из Ваших клиентов.

В стиле настоящих партизан Вы должны создавать маркетинговый план гибким и творческим. Одной из самых сильных сторон партизан является способность быстро адаптироваться к меняющейся ситуации. Нигде этот навык не пригодится так сильно, как в создании качественных отношений. Для этого маркетинг уровня клиента должен быть ненавязчивым и совместным: он должен существенно помогать клиентам, нацеливаясь на их проблемы и задачи. Ваш план должен быть основан в первую очередь на помощи клиентам, и лишь во вторую очередь – на продажах.

- СЕМЬ ПРАВИЛ СОГЛАШЕНИЯ

Отношения с клиентами все труднее установить из-за возросшей конкуренции и скептического отношения клиентов к консультантам. Кроме того, все консультанты предпринимают некоторые маркетинговые усилия по отношению к существующим клиентам. Называют ли они это службой исполнения заказов клиента или стратегией дополнения проекта. Следуйте этим партизанским правилам, чтобы получить и сохранить свое преимущество.

- **Правило 1: Претворите проект в жизнь – и сделайте это быстро**

Когда подписано соглашение о проекте, клиент часто находится в смешанных чувствах. Они оптимистичны по отношению к Вашему назначению, но также чувствуют некоторую неопределенность: что же будет дальше. Они могут нервничать, бояться и выражать скептицизм относительно того, сможете ли Вы достичь целей проекта, и стоило ли вообще его начинать. Клиенты беспокоятся о том, какое влияние окажет проект на их бизнес и персонал. Они с неохотой уступят контроль Вам, и будут волноваться о карьерном и политическом значении Ваших решений.

Теодор Левитт, автор книги «Маркетинговое воображение» (The Marketing Imagination), предостерегает нас, что имея дело с такими нематериальными продуктами, как консалтинговая услуга, клиент «... не знает, что они собой представляют, пока не получит их. Только когда он не получает то, за что торговался, он понимает, за что же он торговался»². Левитт точно показывает, что клиенты часто не могут выразить то, что они хотят. Но они всегда понимают, чем же они не удовлетворены.

Выполнив менее трети многомиллионного проекта, консалтинговая фирма потеряла его. Клиент был недоволен работой и коммуникацией с проектной группой, поэтому консультант был уволен, а компания начала проект заново с другим консультантом, потеряв несколько миллионов долларов. Если бы этот неудачливый консультант лучше работал в начале проекта, он смог бы избежать увольнения и последовавшей тяжбы.

Как только проект переходит из стадии продаж в стадию работы, у клиента формируется впечатление о Вашей работе и команде. Быстро достигайте результатов для клиента, чтобы они скорее получили то, за что торговались, даже если они не совсем уверены, что это. Стартуйте проект организованно и быстро. Пусть клиенты видят, что Ваша команда достигнет результатов. Вот несколько практических способов.

Упростите административные детали

Одна или две встречи с клиентом в начале процесса может подвинуть развивающиеся отношения в правильном направлении. Не считайте, что клиентам известны все Ваши внутренние процессы, даже если Вы детально прописали их в своем предложении. И не думайте, что Вы знаете их процессы. Это может показаться необоснованной потерей времени в начале проекта, когда все хотят поскорее приступить к делу, но встреча для достижения согласия относительно административных деталей предотвратит возможную путаницу, раздражительность и потери производительности в будущем. Еще раз сделайте обзор размеров и порядка оплаты. Проговорите, кто делает бумажную работу.

Проясните роли и способы взаимодействия

Пропишите, как бы Вы хотели делать работу. Дайте клиенту контактную информацию своей фирмы и непосредственных исполнителей проекта. Пройдитесь по ролям и обязанностям работников клиента и консультантов. Создайте ясные инструкции по решению проблем взаимодействия и решения открытых задач. Установите график регулярных совещаний для оценки прогресса и планирования. Убедитесь, что каждая встреча умеет цель и оправдывает отводимое на нее время. Если Вы проведете встречи на раннем этапе выполнения работ, Вы сможете вскрыть некорректные предположения, потенциальные изменения объемов работ и определите способы органичной совместной работы.

Повторно рассмотрите рабочий план

Часто едва уловимые изменения происходят между подачей предложения и датой начала проекта. Вы можете снизить тревожность клиента, сделав детальный обзор рабочего плана проекта, а также рассмотрите, как каждая задача относится к конечному результату, который хочет получить клиент. Важно, чтобы все члены проектной группы выделили свои куски работы в общей картине проекта. Заново пройдитесь по ресурсам и планам-графикам, чтобы избежать неприятных сюрпризов. Не давайте клиенту даже подумать, что он сделал неверный выбор, назначив Вас на проект.

ПАРТИЗАНСКАЯ ПОДСКАЗКА: ВЫШЛИТЕ КЛИЕНТУ НАЧАЛЬНЫЙ ПАКЕТ

Это может прозвучать как-то старомодно, но некоторые консультанты высылают клиентам начальные пакеты при старте проекта. Пакет включает некоторые ранее описанные подробности, например, имена и контактную информацию для групп консультантов, но также может включать приглашения на будущие мероприятия, новые опубликованные исследования и письмо, которое благодарит клиента за их проект.

Построение отношений консультанта с клиентом – это взаимный процесс. Все стороны должны понимать особенности друг друга, а также подходы, навыки, сильные и слабые стороны. Некоторые отношения быстро продвигаются вперед, а другие никогда не сдвигаются с мертвой точки. Поторопитесь сделать нематериальное материальным для Ваших клиентов.

➤ **Правило 2: Правило результатов**

Уоррен Виттрич в своей статье «Как покупать и продавать профессиональные услуги», опубликованной в *Harvard Business Review*, отмечает, что «продажа профессиональных услуг только начинается, когда контракт подписан. Все, что было продано до этого момента – это обещания. *Собственно продажа состоит в выполнении обещаний*»³.

Клиенты ищут отношений с консультантами по одной причине: они хотят результатов. Как уже неоднократно подчеркивалось в этой книге, необходимы условием долгосрочных и прибыльных отношений с клиентами является безупречная работа и достижение каждой выгоды и ценности для клиента, которую Вы обещали в своем предложении и письме подтверждения. Клиенты оказывают консультантам высокое доверие, и лучшим способом потерять это доверие является плохая работа над проектом.

Безупречная работа означает, что Вы:

- начнете проект вовремя;
- будете бережны к бюджету;
- обеспечите минимальный уровень срывов в повседневной деятельности клиента;
- будете избегать неприятных сюрпризов (если в предложении указано, что Вам будут нужны пять человек, не запрашивайте еще двоих через две недели после начала проекта);

- гарантируете успех, помогая клиенту использовать результаты Ваших проектов. Спрашивайте совета клиента по поводу того, как результаты проекта могут быть наиболее ценными для них.

Используйте работу над проектом как практическую возможность показать клиентам, что можете Вы и Ваша фирма. Докажите, что Вы всегда думаете об их проблемах и показываете, как плотно Вы взаимодействуете с их работниками. Получение результатов – это не просто некоторые достижения в конце проекта, это еще и ежедневный прогресс.

Давая отличные результаты, Вы доставляете клиенту ценность, которую он может оценить количественно. Это экспоненциально увеличивает потенциал Ваших отношений с клиентами в плане получения новых проектов.

Правило 3: Ожидайте встретить разных персонажей

Приход в организацию клиента и погружение в ее среду похоже на приземление на неизвестной планете. Вы не говорите на местном языке и часто не можете понять то, что видите и слышите. Попытка установления хорошего контакта с клиентами – деликатная работа. Определение роли, области влияния и характеристик людей, работающих в организации клиента, а также оценка их потребностей – все это требует хороших коммуникативных навыков.

Опасно полагаться на обобщенное представление о людях, так как их мотивы сложны. Вот несколько примеров персонажей, которых Вы можете идентифицировать по их поведению: сторонники, противники и нейтральные.

Вряд ли к Вам подойдет клиент и скажет: «привет, я Ваш злейший враг здесь». Слушайте и думайте над тем, что смогли пронаблюдать. Если кто-то говорит «Мне все равно, что решит проектная группа, просто скажите, что мне делать», возможно такое поведение говорит о его нейтральности. Попробуйте выяснить, так ли это.

Консультанты, предпринимающие маркетинговые усилия на уровне клиент, должны быть осторожны с клиентами, которые только берут. Такие «получатели» выжмут Вас до последней капли. Они будут считать себя вправе настаивать на скидках только потому, что дают Вам большой объем работ. Такие просьбы могут Вам дорого обойтись, поэтому тщательно оцените, что Вы хотите дать и получить в ответ на каждую просьбу клиента. Можете неожиданно предложить им что-то сверх обещанного бесплатно.

Поймите, что они могут постоянно требовать подобного и считать себя вправе на подобные бонусы и позднее.

Долгосрочные клиенты могут быть подозрительными по отношению к Вашим мотивам. Когда Вы даете им нечто ценное, даже если Вы делаете это бесплатно, они могут подумать, что Вы стремитесь им что-то продать. Пусть это не беспокоит Вас. Предлагайте клиенту идеи, поймите их чувствительность и не занимайтесь крикливым «впариванием». Думающий клиент поймет и оценит перспективу, которую Вы предлагаете.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: СОЮЗНИК ИЛИ ВРАГ?

Злейший враг часто оказывается скрытым благодетелем.

Ральф Уолдо Эмерсон *

Консалтинговые проекты часто противоречивы, создавая сторонников и противников внутри организации клиента. У Вас всегда будут недоброжелатели – люди, которые против того, чтобы нанимали Вас, и никогда не удовлетворенные Вашей работой. Мы скорее будем стремиться сторониться противников и держаться поближе к сторонникам, но это не всегда возможно.

Так как отношения с клиентом должны быть искренними, клиентам не обязательно быть Вашими друзьями, чтобы помочь Вам. Некоторые противники не дадут Вам ничего, кроме недовольного поощрения типа «проект был не таким уж и ужасным, как я думал». И может быть, кто его знает, кто-то из знакомых этих противников, знающих об этой их черте характера, воспримет их реакцию на Вас в позитивном ключе.

* Ральф Уолдо Эмерсон цитируется по статье «Всевластие этики» (The Sovereignty of Ethics, Lectures and Biographical Sketches, 1883). Пепринтное издание Leonard Roy Frank, ed. Random House Webster' Quotationary (New York: Random House, 1999), с. 239.

Некоторые клиенты хотят повысить свою видимость в отрасли для продвижения своей компании и карьеры. Помогите им достичь их целей: обеспечьте их участие в круглых столах на отраслевых конференциях, публикацию совместно разработанных описаний кейсов и статей, или организуйте для них выступление.

Вы также можете помочь клиентам, которые хотят расширить свои сети личных знакомств. Представьте клиентов друг другу. Чтобы они могли

делиться идеями и методами работы. Клиенты любят обсуждать проблемы отрасли со своими коллегами и экспертами в своих и других отраслях.

ПАРТИЗАНСКАЯ ПОДСКАЗКА: УСТАЛИ ПЛАТИТЬ

Долгосрочные клиенты могут устать платить. В большинстве случаев это не вызвано тем, что Ваши услуги плохи. Но и невозможно этого избежать. Обычно им всего лишь нужен перерыв в работе с внешними консультантами. Научитесь определять симптомы такой усталости. И открыто обсуждайте их с клиентом.

Не рассчитывайте беспрерывно работать с каким бы то ни было клиентом: выполните проект и удалитесь. Вашей целью должно быть возвращение для выполнения другого проекта в будущем. Вы можете внезапно понять, что Ваше отсутствие делает клиента более привязанным к Вам.

Клиенты, с которыми Вы выстроите наиболее полезные и выгодные отношения – это те, кто полностью Вам доверяет и расценивает Вас как надежного советчика. Но Вы также можете иметь прибыльные краткосрочные отношения с любыми клиентами, которые уважают Вашу работу и могут ужиться с Вами.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: ТРУДНОСТИ ОТНОШЕНИЙ

Консультанты должны оставаться эффективными, что требует определенной профессиональной дистанции с клиентами. С другой стороны им нужно стараться сблизиться с клиентами, чтобы добиться большего доверия. Как же это сделать? Говорите клиентам правду, даже когда она неприятна. Это даст Вам несколько «очков» объективности, которые с точки зрения консультанта лучше, чем «очки» сладкой манерности и лести.

Очевидно, что Вы хотите продать клиентам больше. И Вы, и они это знают. Но высказывание им правды относительно того, что им на самом деле нужно, должно предшествовать продаже новых проектов.

Всегда действуйте в лучших интересах людей из организации клиента, даже если их действия вступают в конфликт с Вашими краткосрочными интересами. Некоторые консультанты в попытке больше заработать будут продавливать клиента на дополнительную работу, которая не в его

интересах, предлагая более сложный и дорогой проект, чем необходимо. Такие действия близоруки, и вернутся к Вам проблемами. Рано или поздно они разрушат Вашу репутацию, и Вам придется уйти.

Каждый сотрудник организации клиента – это Ваш клиент. Каждое взаимодействие – это возможность повлиять на всю сеть знакомств этого человека, сделав из него сторонника Вашей фирмы и Вас лично. Никогда не недооценивайте последствия такого впечатления, особенно в наш век интернета. Помните, что сотрудник компании сегодня может стать генеральным директором завтра. Люди часто меняют места работы за свою карьеру, так что любые отношения могут быть важны.

➤ **Правило 4: Нарисуйте диаграмму**

Для каждого клиента разработайте карту влияния, о которой говорилось в главе 3, чтобы быстро выяснить, кто есть кто в организации, и кому может быть нужна Ваша помощь. Простройте планы, как Вы можете встретиться с ключевыми людьми в компании клиента. Определите, являются ли они покупателями консалтинговых услуг и будут ли они Вашими сторонниками, сохранят ли нейтралитет или будут в оппозиции.

Постоянно ищите возможности завязать новые отношения внутри организации клиента. Разузнайте об основных игроках отрасли, конкурентах Ваших клиентов и тех, кто оказывает влияние на их бизнес. Регулярно оценивайте свои отношения и нацеливайтесь на людей, которые важны в достижении Ваших целей.

Если Вы обнаружите, что 80% покупателей в организации клиента не любят Вашу фирму, поберегите Ваши ресурсы и приложите усилия к поиску возможных проектов с другими клиентами.

➤ **Правило 5: Инвестируйте в стратегических клиентов**

Все отношения с клиентами имеют потенциальную ценность, но некоторые клиенты имеют большую стратегическую важность для Вашего бизнеса, чем остальные. Стратегические клиенты требуют особых вложений.

Возьмем пример маркетинга в авиаперевозках. Авиакомпании создают специальные программы для часто летающих пассажиров, которые включают дополнительные услуги особо значимым клиентам на базе количества миль, которые пролетел пассажир, или денег, которые он

потратил. В обмен на постоянство в выборе авиакомпании часто летающие пассажиры получают повышенный класс обслуживания, быструю регистрацию, комнату отдыха и специальные места в салоне. Кроме того, они первыми получают объявления о специальных тарифах и условиях и другие бонусы. Авиакомпании создают стратегические отношения с потребителями их услуг, привязывая их к объему услуг, которые оказывают этим потребителям. Прежде чем инвестировать в стратегического клиента, проверьте следующие критерии.

**ПАРТИЗАНСКАЯ ПОДСКАЗКА: УВЕЛИЧЬТЕ СВОЙ ОХВАТ С ПОМОЩЬЮ
ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ**

Приложения социальных сетей, основанные на технологии 2003 года Business 2.0, анализируют сеть контактов человека для расширения Ваших личных и профессиональных связей гораздо быстрее и глубже. Эти программы используют теорию социальных сетей, чтобы делать многое: от подбора людей в команду в рамках одной организации до приведения потенциальных клиентов.

Продавцы программного обеспечения заявляют, что их программы могут дать доступ к лицам, принимающим решения, и их понимание. Они также могут дать такое представление о Вашем бизнесе, которого невозможно добиться другими способами. Также заявляется, что программное обеспечение увеличивает приток потенциальных клиентов и сокращает цикл продаж.

Некоторые критики заявляют, что это еще один вариант мыльного пузыря дот-комов (dot-com, или «.com»). В то же время некоторые консультанты активно пользуются такими инструментами, и Вам может быть интересно ознакомиться некоторыми: Spoke, Ryze, Visible Path, ZeroDegrees.

Построение практики

Определите выгоды для становления Вашей практики, которые несут дополнительные вложения в клиента помимо вложений в проект. Даст ли это дополнительное вложение возможность создания новых услуг, которые Вы позднее сможете продвигать на рынок, расширение Вашего присутствия в поле зрения отрасли, или появление новых членов Вашей сети знакомств? Если да, стоят ли эти результаты вложений? Дополнительные вложения могут быть стоящими, если клиент имеет потенциал, чтобы рекомендовать Вас. Клиент может предложить Вам долгосрочные проекты или возможность двигаться в новых, интересных направлениях. Кроме того, если клиент является признанным лидером отрасли, изучите вопрос

усиления Ваших позиций в отрасли или приведения новых клиентов по рекомендациям.

Личная симпатия и культура

Консалтинг – бизнес, тесно связанный с контактами. Успех проектов здесь во многом зависит от энергии и мотивации консультанта. Культура организации клиента сильно воздействует на энергию консультанта. Консультанты расцветают в открытой, искренней, отзывчивой среде, но расхолаживаются от дурного обращения, необоснованной задержки платежей, отсутствия доступа к руководству, вечных проволочек и получения автоматических возражений на их рекомендации.

Во время проекта по спасению от банкротства розничной компании консультанты обнаружили себя в адском проекте. Офис клиента был домом с приведениями – зловещая тишина и пустые комнаты. И, что хуже всего, оставшиеся сотрудники глубоко негодовали по поводу присутствия в офисе консультантов. Они чувствовали, что консультанты были дорогой заменой их бывшим коллегам, так что оставались замкнутыми и не расположенными к сотрудничеству.

Если штат клиента хорошо взаимодействует с командой консультантов, в такие отношения с клиентами можно сделать больше вложения. Некоторые клиенты умышленно держат консультантов на расстоянии вытянутой руки и сопротивляются попыткам установить отношения. Даже если такая ситуация может казаться неловкой, она остается рабочей. Клиенты будут нежелательными, если они не будут открытыми к Вашим идеям и не готовы видеть Вас в качестве потенциальных советников по широкому кругу вопросов или в будущих проектах.

Что срывается?

Если только Вы не в критической финансовой ситуации, мало смысла гнаться за проектами, в результатах которых Вы не уверены. В некоторых случаях у Вас может не быть нужной квалификации или опыта, или клиент может оказаться неразумным или не реагирующим.

Доверяйте интуиции. Никогда нельзя быть уверенным в конкретном проекте или клиенте. Вкладывая маркетинговые усилия в клиента, который имеет все признаки неприятностей, разрушающих Вашу репутацию, Вы можете убить моральный дух Ваших сотрудников и спровоцировать текучку. Помогите клиенту найти другую фирму вместо Вас. Вы получите

благодарность от клиента за свою помощь и от нового консультанта за рекомендации.

Прибыль

Повторюсь: прибыль крайне важна для долгосрочных отношений. Можете ли Вы получить прибыль от работы с этим клиентом? Если да, то сколько? Общий доход от проекта часто бывает ложным индикатором из-за того, что большие проекты могут заточить Вас в рамки небольшой маржи на годы. Оцените предполагаемую прибыль, чтобы решить, стоит ли клиент дополнительного маркетингового внимания.

Иногда клиенты искушают Вас обещаниями, что они приведут Вам новые проекты по рекомендации, расширят Вашу сеть или предложат вам новый проект в первую очередь. Не принимайте во внимание такие обещания, а оцените, могут ли отношения принести дополнительные выгоды настолько, чтобы выделить клиенту дополнительные инвестиции.

Спросите себя, понадобится ли в будущем клиенту значительные объемы консалтинговых услуг, чтобы можно было прогнозировать наличие прибыли (финансовой и иной) на длинном промежутке времени.

Место

Каждый консультант по-разному смотрит на возможность путешествий. Большинство отказываются от разъездов, как неотъемлемой части своего бизнеса. Подумайте, где находитесь Вы и Ваши клиенты, и решите, стоят ли того траты на поездки. И не забудьте оценить воздействие Ваших поездок на обязательства перед другими клиентами и Вашу жизнь за рамками бизнеса. Цена разъездов может быть очень большой.

Клиенты, расположенные недалеко от Вас, могут быть предпочтительны для долгосрочных отношений. В трактате «Искусство войны» Сунь Цзы называет это «открытой местностью»⁴. Конечно, расположение не единственный фактор, но его необходимо учитывать.

Определение стратегического клиента сводится к одному вопросу. Будет ли обоюдно выгодным для Вас и Вашего клиента инвестировать друг в друга. Если ответ «да», такой клиент попадает в начало Вашего списка. Затем Вы должны решить, какую часть Вашей прибыли или времени Вы хотите инвестировать в клиента, чтобы получить больше проектов или рекомендаций. Значения будут отличаться в зависимости от размеров и

прибыльности Вашей практики. Возвращаясь к аналогии с авиакомпанией, некоторые часто летающие пассажиры получают большие тем преференции в обслуживании, чем больше они тратят с этой авиакомпанией. Вы можете применить этот же подход к своим лучшим клиентам.

➤ **Правило 6: Лояльность – улица с двусторонним движением**

Сложно добиться лояльности клиента. Клиенты, которые думают, что другой консультант может дать большую ценность, могут быстро забыть о прошлых чудесах, которые Вы для них осуществили и сменить поставщика. Работа над отношениями с клиентами связана с долгосрочными взаимовыгодными совместными действиями. Без этого нельзя говорить ни о какой лояльности.

Некоторые консультанты с легкостью приходят к новой продаже новому клиенту вместо построения серьезных отношений с клиентами для генерации новых проектов от них. Возможно, это жажда погони или страсть к новым клиентам, но часто ошибочно покидать знакомого клиента ради неизвестной фирмы.

Будьте терпеливы и разберитесь, с какой реальностью сталкивается клиент. Не сдавайтесь, когда все идет не по-вашему или у Вас есть основания считать, что клиент Вас не ценит. Клиент обязательно будут искать новые возможности и рассматривать варианты в поиске лучших способов достижения их целей. И Ваша фирма может быть не единственной, которая нужна им в это время.

Даже если Ваши клиенты не кажутся лояльными к Вам, будьте лояльны к ним. Несмотря на их непоследовательность и разведку других консультантов, всегда будьте последовательны в обеспечении отличных услуг. Дайте им сфокусированные и полезные точки зрения как можно скорее. Помните, что Вы можете предложить существующим клиентам работу более высокого качества, приложив столько же или меньше усилий и с большей маржой, чем Ваши конкуренты.

➤ **Правило 7: Знайте, когда сворачиваться**

Знайте, когда пора заканчивать отношения с клиентом. Не все клиенты стоят дополнительных инвестиций, необходимых для получения новой работы или рекомендаций от них. И пока часть клиентов добавляется в Вашу базу, некоторые из нее удаляются. Постарайтесь продолжить работу с

клиентами, которые разделяют ваш интерес в долгосрочных отношениях. Рассмотрите возможность «выдернуть вилку из розетки» при появлении следующих обстоятельств.

- *Они ориентированы только на деловых операциях.* Клиенты, которым есть дело только до одного проекта в отдельный момент времени и которые не помнят Ваших прежних заслуг, обычно являются неудачными объектами вложения. Если они относятся к Вам, как к продавцу. А не как к советнику, ищите других.
- *Они неприкрыто меркантильны.* Некоторые клиенты поменяют консультанта в мгновение ока. Часто из-за небольшой разницы в оплате эти клиенты меняют консультантов быстрее. Чем Вы успеете хоть что-то сказать. Не теряйте свое время с ними, если только Вы не горите желанием каждый раз спорить от цене.
- *Каждое взаимодействие рождает враждебность.* Если Вы любите драку, это будет Ваш идеальный клиент. Для остальных из нас работа с придирчивым спорщиком – это ненужная затяжка времени. Пусть они найдут себе другую жертву для мучений.
- *Они не платят.* Некоторые клиенты просят консультантов о неоплачиваемых дополнительных услугах: провести исследование или сделать презентацию. После того, как эти дополнительные услуги оказаны, они разворачиваются и нанимают Вашего конкурента, даже если у Вас лучшая квалификация для выполнения проекта. Оплату не стоит ждать в каждом случае, но консультантам должны требовать большего уважения к той работе, которую они сделали.
- *Вы становитесь изолированными от лиц, принимающих решения.* Как отмечалось ранее, Вам не следует браться за проект, если у Вас нет доступа к лицам, принимающим решения. Но если по мере развертывания проекта Вас встречают те, кто может лишь сказать «нет», и пресекают Ваши попытки дотянуться до тех, кто может сказать «да» - это достаточное основание для того, чтобы бросить карты на стол и выйти из игры.

Для Вашего долговременного успеха необходимо знать, когда следует отступить в отношениях с клиентами, или даже прекратить их. Не держите себя в непродуктивном положении – это не способствует ни Вам, ни Вашей практике.

Тщательно отбирайте клиентов, с которыми Вы хотите строить долгосрочные отношения. Они будут главной опорой Вашего бизнеса. Целью Вашего маркетинга на уровне клиента должно стать создание партнерств с наиболее прибыльными клиентами, чтобы Вы могли помочь им спланировать и поучаствовать в их будущих консалтинговых проектах. И хотя консультанты оказывают услуги клиентам, в конце концов консалтинг – это бизнес, построенный на людях, и он будет настолько же успешным, насколько успешны Ваши отношения с людьми в организациях клиентов.

Часть 4.

Возьмите себя в руки

Глава 20.

Реализуйте план в действиях

На поле возможностей снова время пахоты.

Нил Янг¹

На боковых зеркалах автомобиля можно встретить надпись «объекты находятся ближе, чем кажутся в зеркале», предупреждая о дорожных опасностях. Но подобная надпись относится и к консалтинговой отрасли. Не имеет значения, насколько уверенно чувствуют себя консультанты со своим клиентами или в своих нишах. Их конкуренты могут обойти их за одно мгновение. Партизанский маркетинг для консультанта – это страховка от того, чтоб оказаться на обочине.

Несмотря на то, что прежде конкуренция за клиентов никогда не была такой плотной, именно сейчас подходящее время для консультантов. Изменения стали непрерывными, а консультанты расцветают во времена изменений. Клиенты пересматривают каждый аспект своей деятельности. А поставщики, конкуренты и потребители вынуждают их работать лучше, быстрее и дешевле. Теперь клиентам нужно еще больше помощи, чем когда бы то ни было. И эта ситуация не скоро изменится.

ПАРТИЗАНСКАЯ РАЗВЕДКА: МАРКЕТИНГ – ЭТО НАШЕ ВСЕ

Каждое действие, которое Вы предпринимаете, относится к маркетингу. Каждое взаимодействие, начиная с короткого телефонного разговора или неожиданной встречи и заканчивая основным докладом на конференции, влияет на то, как клиенты видят Вас и Вашу фирму. Все, что говорите или делаете Вы или Ваш персонал, влияет на взгляд клиентов на Вашу фирму. Убедитесь, что каждый в Вашей фирме чувствует важность личного маркетинга, подчеркивая, что их поведение создает впечатление клиента о Вашей фирме. Как заметил один из консультантов «Чтобы закрасить черное пятно от одного негативного взаимодействия с клиентом необходимо много белой краски».

Вот что меняется и будет изменяться, так это способы продвижения консалтингового бизнеса. Некоторые маркетинговые тактики, описанные в этой книге, – проверенные временем методы. Десятилетиями консультанты

писали статьи и проводили опросы – и это работало. Но сегодня консалтинг начинается и оканчивается маркетингом, и если Вы не будете непрерывно продвигать на рынок свои услуги, Вы рискуете оказаться на скучной корпоративной работе или вовсе в числе безработных. Если рынок не знает Вас и что Вы делаете, неважно, насколько Вы хороши в работе.

▪ ЭТО – ЛИЧНОЕ

Ваши маркетинговые инструменты: выступления, статьи, веб-сайт – это лишь первый шаг. Оружие маркетинга дает Вам доступ в офис клиента. Но лишь Ваша профессиональная компетентность, навыки коммуникации, продаж и постоянного контакта с клиентом определяют, получите ли Вы проект или нет. Если Вы преодолеваете начальный барьер, дальше Вы сможете опираться на свою сеть удовлетворенных клиентов.

Консалтинг строится на личных и рабочих отношениях. Клиенты, которым Вас рекомендовали Ваши прежние довольные клиенты со временем будут приносить львиную долю Ваших доходов. Потенциальные клиенты всегда будут искать рекомендаций. И когда у Вас есть лучшие рекомендации от лучших людей, Вы намного вероятнее получите лучшие проекты. Помните. Что клиенты будут подключать свои связи, чтобы получше разузнать о Вас и о Вашей фирме.

Сконцентрируйтесь на построении и усилении отношений.

- Стройте сеть сторонников, клиентов и партнеров, которые могут Вам помочь.
- Развивайте отношения с другими профессионалами и консультантами, которые дополняют Ваши навыки и заполняют пробелы в Ваших слабых местах.
- Оставайтесь в контакте с бывшими клиентами. Позиционируйтесь как ресурс для них.

Довольно распространенный консалтинговый миф: чем шире Ваша сеть, тем более эффективными должны быть Вашим маркетинговые усилия. Здравый смысл говорит нам, что результатом наличия огромной сети будет большее количество клиентов, пришедших по рекомендации, большая видимость для рынка и более прибыльный бизнес.

Но в консалтинге размер не имеет такого принципиального значения. Один очень эффективный консультант имеет лишь семь членов в своей сети. Он успешен, так как все эти люди занимают высокие должности и

имеют значительное влияние в своих организациях, являются покупателями консалтинговых услуг и энергично рекомендуют его бизнес.

При построении своей сети, следуйте партизанской мудрости: стремитесь к качеству, а не к количеству. Помните, что для построения и воспитания отношений нужно приличное время. Убедитесь, что Вы наводите на верные цели.

- **ВСЕ ДЕТАЛИ – ГЛАВНЫЕ**

Клиенты терпеть не могут таких маленьких промахов, как неправильный счет, орфографические ошибки и неясная информация. Уделяйте внимание каждой детали в каждой задаче. Ничего не оставляйте на откуп случайностям. Проверяйте все документы, чтобы убедиться, что они не содержат ошибок: предложения, счета, отчеты. Контракты и все остальные письменные материалы. Никогда не подписывайте и не одобряйте документы, которые не проверили со всем тщанием. Ваши клиенты никогда не скажут Вам о Вашем внимании к деталям, но они будут уважать и воздавать Вам должное за это.

- **БЫСТРО ВЫПОЛНЯЙТЕ ВЗЯТЫЕ НА СЕБЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**

Если Вы не выполняете свои обязательства в срок, Вы можете совсем потерять капитал отношений. Соблюдайте все сроки, не опаздывайте и не отменяйте встречи или мероприятия. Делайте ответные телефонные звонки, отвечайте на электронные письма и отправляйте другую обещанную корреспонденцию. Ваша скорость показывает, что Вы уважаете время других людей.

Ваш персонал должен знать имена клиентов, обращаться с ними тепло, учтиво и с уважением.

- **ХОРОШО ЗНАЙТЕ СВОИХ КЛИЕНТОВ**

Добейтесь хорошего понимания целей, потребностей, культуры политики, проблем и карьерных задач Ваших клиентов. Некоторые консультанты прячутся за своими текущими проектами и упускают из виду большие проблемы, с которыми борются их клиенты. Изучите все грани деятельности Ваших клиентов. Чем больше Вы знаете о клиенте, тем с большей вероятностью Вы получите от него новую работу. Будьте аккуратны, и не суйтесь в политику клиента.

- **ДЕРЖИТЕ КЛИЕНТОВ В КУРСЕ**

Заказчики могут легко отвлечься на другие задачи и потерять контакт с подробностями Вашего проекта. Оповещайте их о развитии проекта и запрашивайте их мнения и рекомендации. Избегайте неожиданностей. Когда Вы участвуете на планерке клиента, никогда не импровизируйте. Если вы не знаете чего-то, скажите об этом и пообещайте уточнить это за короткое время. Если Вы даете ответы, они должны быть полными и основательными.

- **БУДЬТЕ ЧЕСТНЫ**

Вы можете быть в ситуации, когда вынуждены стремиться к максимальным гонорарам, но никогда не беритесь за то, что может Вам дорого обойтись в будущем. Обращайтесь честно со своими клиентами, своим персоналом и всеми, с кем имеете дело. Не оказывайте услуг бесплатно, но и не будьте алчным.

Так как Ваша первичная цель – построение длительных отношений с клиентом, думайте о будущем и возможных доходах, а не о том, чтобы выжать максимум из одного проекта прямо сейчас. Будьте готовы и брать, и давать, работая за разумные деньги.

Берите на себя полную ответственность за свою роль в проектах. Замечайте ошибки и быстро их исправляйте. Найдите источники непонимания и проясните ситуацию. Никогда не вините клиентов за просчеты в проектах, даже когда это следствие их ошибок. Сделайте все, что от Вас зависит, чтобы выполнить проект.

- **ИНВЕСТИРУЙТЕ В СЕБЯ**

Инвестируйте в себя, в свое профессиональное развитие и в развитие своего персонала. Оплачивайте обучение, читайте и подписывайтесь на информативные публикации, посещайте семинары, мастерские и другие мероприятия. Встречайтесь с коллегами, экспертами и признанными авторитетами в Вашей отрасли и в областях Ваших интересов. Задавайте им вопросы и учитесь у них.

Используйте свою сеть, чтобы быть на шаг впереди всех конкурентов по задачам и трендам отрасли. Оттачивайте свои навыки и совершенствуйте процесс оказания услуг. Регулярно анализируйте все стороны своей

практики, начиная от начального контакта с потенциальным клиентом и заканчивая управлением проектами в процессе их выполнения. Затем примите необходимые меры для устранения всех недостатков.

Включайте творчество, создавайте новые идеи и методы. Периодически делайте шаг назад, чтобы получить новые точки зрения. Дайте время на обновление Вашего видения. Организуйте мозговой штурм и выработайте новые идеи и услуги. Поговорите с экспертами в разных областях, и подумайте, что Вы можете внедрить в Вашу консалтинговую практику.

- **ДОБАВЬТЕ ТВОРЧЕСТВА И ПРОВОКАЦИЙ**

Бросайте вызов любым исходным посылкам, выводам, принятым фактам, правилам и предположениям. Всегда спрашивайте, должно ли это быть именно так? Есть ли лучший способ? Постарайтесь принять другие точки зрения. Посмотрите на ситуации с многих ракурсов, включая позиции Ваших клиентов, их клиентов, потребителей, сотрудников, поставщиков и внешних наблюдателей. Всегда будьте открытыми. Будьте готовы исследовать ценность новых и еще неизвестных подходов. Как только чувствуете, что инстинктивно отвергаете какое-либо предложение или идею, остановитесь и пересмотрите свою реакцию.

- **ДЕРЖИТЕ ГЛАЗА И УШИ ОТКРЫТЫМИ**

Понимайте конкурентный рынок. Знайте конкурентов вдоль и поперек, их сильные и слабые стороны. Сверяйтесь с мнениями Ваших знакомых, посещайте веб-сайты конкурентов и читайте их рассылку. Обзоры их материалов обычно бесплатны.

Узнайте, какие рынки и каких клиентов обслуживают Ваши конкуренты. Определите, над какими задачами они работают, какие исследования проводят, за какими проектами охотятся. Рассмотрите, как их работа отвечает тенденциям отрасли. Определите свое место среди конкурентов. Подумайте о своем маркетинговом плане и доработайте его в соответствии с Вашими открытиями в исследовании конкурентов.

- **ДОВЕРЯЙТЕ СВОИМ РЕШЕНИЯМ**

Будьте терпеливы. Результаты от маркетинговых усилий могут казаться слишком нескорыми, но не сдавайтесь. Если Вы чувствуете, что движетесь

вперед, не останавливайтесь, держитесь выбранного курса. Небольшие успехи могут создать маркетинговую инерцию, которая со временем привлечет много потенциальных клиентов и проектов в Ваш бизнес. Если Вы сдадитесь, прекратите маркетинговые усилия, Вы потеряете свою инерцию, и Вам придется начинать с самого начала.

- **ВВЕДИТЕ СВОЙ ПЛАН В ДЕЙСТВИЕ**

План без действий в соответствии с ним – ничто. Это лишь план, а не решение. Планировать сравнительно легко, а вот внедрение требует усилий. Выполнение Вашего плана требует обязательств, согласованности, терпения и доверия – и результаты не придут на следующий же день.

Ожидайте, что могут возникнуть сопротивление, задержки и откаты назад. Не расстраивайтесь – это часть процесса. Доверяйте своему плану. Хорошо продуманный план должен быть достаточно гибким, чтобы претерпеть необходимые изменения и остаться на пути к намеченным результатам.

- **КАК ЗАСТАВИТЬ ВАШ МАРКЕТИНГ РАБОТАТЬ**

Если Вы решите прочесть лишь один фрагмент из этой книги, пусть это будет именно этот. Скопируйте его, выделите или положите тут закладку – сделайте что угодно, чтобы возвращаться к нему снова и снова. Это лучшая памятка по поддержанию Вашего маркетинга в нужном состоянии.

- **Помните о своих ценностях**

Периодически проверяйте, как Ваша работа согласуется с первоначальными планами. Во-первых, просмотрите свои конечные цели, которых вы хотели достичь для клиентов и для себя: финансовые, профессиональные и личные. Эти цели все еще значимы для Вас? Вы уже достигли результатов или сделали только промежуточные шаги? Повлияют ли Ваши находки на то, на каких клиентов Вы нацеливаетесь и как развивать Ваш маркетинговый план?

Исследуйте свое место в консалтинговой отрасли. Определите роль, которую Вы хотите играть. Соответствует ли это тому, какую жизнь Вы хотите вести? Заглядывая в будущее, Вы можете найти указания к тому, какие шаги нужно предпринять, чтобы преуспеть.

➤ **Выберите свои цели**

Определите свой рынок и тщательно исследуйте его вдоль и поперек. Поймите конкурентную среду и определите сильные и слабые стороны своих конкурентов. Изучите, что нужно рынку и потенциальным клиентам. Найдите основные задачи, к которым Вы можете обращаться, но не назначайте слишком много целей. Выберите сегмент отрасли или группу компаний, на которую будете нацеливаться, даже если Вы специализируетесь на таких отдельных бизнес-функциях, как финансы, производство или обработка заказов.

Сконцентрируйте свои усилия на рынках, которые нуждаются в Вашей компетентности, или в которых есть недостаток предложения. Если Вы входите на высококонкурентный рынок, готовьте маркетинговый всплеск, чтобы справиться с преимуществами уже занятых в отрасли конкурентов.

➤ **Выделяйтесь**

Консультанты стремятся продвигать свои услуги одними и теми же способами: их материалы выглядят одинаково, содержат одни и те же слова и диаграммы. Даже их сайты и брошюры одинаково выглядят. Тем не менее, консалтинг – огромная отрасль, в которой есть множество фирм с именем и способными работниками. Используйте их маркетинговую похожесть себе на пользу: выделяйтесь, ведь многие клиенты ищут новые идеи.

Не поддавайтесь искушению подсмотреть в маркетинговые материалы других компаний, пока не выработали свои собственные концепции. Дистанцируйтесь, выделитесь, будьте провокативны и не бойтесь оттолкнуть некоторых потенциальных клиентов. Те, кого заденет Ваш стиль, скорее всего не составили бы Вам хорошей компании. Предложите нечто особенное и отличное, или Вам не получить проектов. Да, это так просто.

➤ **Создайте свой маркетинговый план**

Ваш маркетинговый план идентифицирует Вас и те ценности и методы, которые Вы даете рынку. Он при помощи простых и наглядных выражениях описывает Вашу фирму и текущую маркетинговую программу. Он требует сущности, выжимки Ваших маркетинговых идей, чтобы выразить так, чтобы их могли понять Ваши существующие и потенциальные клиенты, консультанты и партнеры. Ваш маркетинговый план – это центральное

звено вашего маркетингового подхода. Он определяет, как рынок будет расценивать Вас и Ваш бизнес.

➤ **Выберите свое маркетинговое оружие**

Сосредоточьтесь на своем веб-сайте и определите другие тактики: выступления, написание текстов, публикации и паблिसити. Выберите те виды оружия, которые помогут донести Ваше сообщение разными способами передачи информации. Определите сотрудников в Вашей фирме, которые будут отвечать за различные элементы Вашей кампании: разработку, выполнение, измерения и оценку. Определите порядок, в котором вы будете давать ход своим маркетинговым начинаниям и согласовывайте их друг с другом.

Не выдавайте все маркетинговые мероприятия разом. Вместо этого создайте определенную очередь и методично выполняйте свой план, чтобы обеспечить широкое и часто освещение своей деятельности в течение длительного периода времени. Не спускайте весь маркетинговый бюджет сразу, иначе потенциальные клиенты вскоре забудут о Вас. Продолжайте напоминать им о себе, и они не просто заметят Вас, но и наградят Вас доверием и статусом жизнеспособного игрока рынка.

➤ **Создайте маркетинговый календарь**

Определите, как и когда бы Вы хотели запустить свою маркетинговую программу. Разработайте точный пошаговый список действий, которому вы собираетесь следовать для реализации плана. Сделайте его достаточно гибким, чтобы была возможность вносить изменения. Назначьте отдельный значительный блок времени, чтобы подготовить и согласовать все компоненты Вашего календаря. Напишите отдельный план для подготовки и тестирования Ваших маркетинговых материалов до начала кампании.

➤ **Запустите свою маркетинговую программу**

Следуйте своему маркетинговому календарю, даже если кажется, что это не дает ожидаемых результатов. Избегайте соблазна вносить в него изменения хотя бы несколько месяцев. Если Вы его тщательно разработали и досконально протестировали, план должен сработать, дайте срок. В некоторый момент времени Ваша программа наберет ход, но процесс

может быть постепенным и потребовать больше времени, чем Вы изначально думали.

Если по прошествии некоторого времени становится ясно, что часть Вашего маркетингового плана не работает и не создает нужной Вам инерции, подумайте, что можно в него добавить, чтобы обеспечить продвижение вперед. Если не получается, меняйте курс и двигайтесь в другом направлении.

➤ **Следуйте заданным курсом**

Внедряйте все элементы плана в сроки, указанные в Вашем маркетинговом календаре. Ваши клиенты будут ждать (иногда и с нетерпением) получения ваших электронных журналов, статей и других материалов. Держитесь установленных сроков, планируйте наперед. Предугадывайте моменты, когда подготовка предложения, работа над проектом или другие вмешательства могут потребовать Вашего внимания и попытайтесь разнести их во времени с подготовкой своего электронного журнала или написанием статьи.

В маркетинге последовательность и непрерывность приносят большие дивиденды. Если Вы приостанавливаете или задерживаете выполнение своей программы, Вы рискуете утратить те выгоды, над которыми так долго работали. Помните, что Ваши конкуренты будут продолжать свой маркетинг. Фактически, во время Вашего отсутствия они могут увеличить количество и интенсивность своих маркетинговых усилий.

➤ **Измеряйте производительность**

Определите, какие Ваши маркетинговые подходы работают, а какие – нет. Также постарайтесь узнать, насколько хорошо они работают. Многие консультанты не отслеживают возврат на инвестиции в каждое из маркетинговых усилий. Вместо этого эти полагают, что программа стоит своих инвестиций, если в результате приходят потенциальные клиенты.

Отслеживайте, насколько каждое из маркетинговых начинаний служит делу привлечения потенциальных клиентов. Любые усилия, которые не привлекают потенциальных клиент, требуют переоценки. Один консультант, который написал серию статей для журнала по управлению персоналом получил отклик лишь от читателей, которые искали работу. Когда консультант расширил свой фокус и опубликовал эти статьи в отраслевых журналах, появились потенциальные клиенты.

➤ **Обновляйте**

Раньше или позже каждый план требует пересмотра. Условия постоянно меняются, и Ваш план должен быть достаточно гибким, чтобы отвечать новым требованиям. Делайте обзор результатов Ваших маркетинговых усилий каждый три месяца и в соответствии с этим обзором добавляйте или убирайте элементы из арсенала своего маркетингового оружия. Также подумайте об изменении списка Ваших маркетинговых начинаний. На основе такого обзора Вы можете принять решение о разработке новых услуг Вашей фирмы или об использовании новых видов маркетингового оружия.

Вот три простых слова, к которым сводится успех консультантов в партизанском маркетинге:

1. действие;
2. страсть;
3. творчество.

Эти три слова составляют разницу между теми, кто продает лишь несколько проектов, и теми, кто строит устойчивый и выгодный консалтинговый бизнес. Сейчас отличное время для консультантов. Больше чем когда-либо клиенты нуждаются в сторонней помощи, и они открыты к новым идеям и подходам, которые Вы можете им предоставить. Пусть партизанский маркетинг показывает пример и помогает Вам прийти к финишу первыми.

Примечания

ГЛАВА 1.

1. Из книги, True Professionalism: The Courage to Care about Your People, Your Clients, and Your Career (New York: Free Press, 1997), с. 5.

2. Статистика по объемам консалтингового рынка по Kennedy Information, Inc., The Global Information Technology Management Consulting Marketplace: Key Data, Forecasts and Trends (2003), с. 15. Некоторые эксперты могут придраться к цифрам Кеннеди, но смысл в том, что они действительно такого порядка.

3. Статистика по удовлетворенности клиентов работой консультантов по Kennedy Information, Inc., “Kennedy Information: Client Intelligence Report” (May 2002).

4. Из интервью, “How to Satisfy Clients: An Interview with Steve Banis and Mac McManus,” Management Consulting News (January 6, 2004). Доступно на сайте www.managementconsultingnews.com/newsletter_jan_04.htm#4. В этом же интервью Бэнис отметил, что “Клиенты ожидают, что консультанты будут лучше слушать и улучшать понимание бизнеса клиентов. Также они ожидают новых идей. Клиенты говорят – больше не приходите к нам с теми же методами. И будет лишь усиление негативной реакции на довод, что технология является ответом на все. Неудовлетворенность очевидна: большие технологичные проекты не окупают затрат на них».

5. Из New York Times (June 30, 2002), Раздел «Бизнес», с. 4.

6. Из интервью, “Meet the MasterMinds: A Conversation with Tom Peters,” Management Consulting News (December 2, 2003). Доступно на сайте www.managementconsultingnews.com/newsletter_dec_03.htm#2. Питерс продолжает наблюдения: “Если IBM сегодня – это IBM Global Services, а UPS – UPS Logistics вместо группы парней на грузовиках, то вся добавочная стоимость получается из такого вот интеллектуального капитала консалтингового типа. И мы, консультанты, можем обнаружить, что конкурируем с бывшими отделами корпораций. Когда IBM покупает PwC Consulting, она превращается в консалтинговую компанию. И что она делает? Она покупает консультантов. Почему UPS не может сделать то же самое?”

7. Ссылки из The Anatomy of Buzz: How to Create Word-of-Mouth Marketing (New York: Doubleday, 2000), с. 13–14.

8. Из Financial Times (December 16, 2003).

9. Thomas Watson Sr. хорошо известен приписываемым ему высказыванием в 1943 году: «Я думаю, мировой рынок компьютеров будет составлять пять единиц». Но нет никаких свидетельств, подтверждающих, что он сказал это. Один из авторов пытался обнаружить источник цитаты, но не нашел никаких записей выступлений или документов, содержащих эту цитату.

ГЛАВА 2.

1. Из книги Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer (Reading, MA: Perseus, 1993), с. 1.

2. Из книги Positioning: The Battle for Your Mind (New York: McGraw-Hill, 2001), с. 5.

3. С веб-страницы www.quotationspage.com/quotes/howard_aiken.

4. Из книги What Clients Love: A Field Guide to Growing Your Business (New York: Warner Books, 2003), с. 5.

ГЛАВА 3

1. Из интервью “Meet the MasterMinds: Seven Questions for Seth Godin,” Management Consulting News (June 3, 2003). Доступно на сайте http://www.managementconsultingnews.com/newsletter_june_03.htm.

2. Из статьи, “How to Buy/Sell Professional Services,” Harvard Business Review (March/April 1966), с. 130.

3. Статистика на тему, как клиенты выбирают поставщиков услуг из доклада “Marketing Returns: Leadership, Innovation and Results”, подготовленного Information Technology Sales and Marketing Association (ITSMA), с. 9. Информация была представлена Дейвом Манном, генеральным директором ITSMA на сессии открытия конференции в Окленде, Калифорния 20–22 октября 2003 г.

4. Информация, как клиенты находят поставщиков решений из того же исследования ITSMA, с. 22, представлена Джули Шварц, аналитиком ITSMA на заключительной сессии той же конференции

5. Из книги Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations (New York: Doubleday, 1998), с. xix.

6. Статистика по удержанию клиентов представлена в “The Annual Conference of the Institute of Management Consultants” проведенной в Хьюстоне, Техас в мае 2002 г. Информация представлена Уэйном Купером, Kennedy Information, Inc.

ГЛАВА 4

1. Из Philip Kotler, Thomas Hayes, and Paul N. Bloom, *Marketing Professional Services: Forward-Thinking Strategies for Boosting Your Business, Your Image, and Your Profits* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), с. 6.

2. Рекламная листовка из David Ogilvy, *Ogilvy on Advertising* (New York: Vintage, 1985), с. 118.

3. Их книги *Marketing Imagination: New, Expanded Edition* (New York: Free Press, 1986), с. 72.

4. См. Примечание 1, с. 155, исследование о стратегиях ценообразования.

5. См. Примечание 1, с. 155, исследование стратегий обособления

6. Исследования уменьшения восприятия риска клиентом из Doug Hall, *Meaningful Marketing* (Cincinnati, OH: Brain Brew Books, 2003), с. 180.

ГЛАВА 5

1. Из интервью “Meet the MasterMinds: Al Ries on the Immutable Laws of Branding a Consultancy,” *Management Consulting News* (May 6, 2003). Доступно на сайте http://www.managementconsultingnews.com/newsletter_may_03.htm. В интервью Рис также говорит: «Что бы Вы ни делали сегодня, Ваш бизнес стал бы более мощным и прибыльным в долгосрочной перспективе, если бы Вы концентрировались на одной отрасли, одном регионе, одной функции или одной проблеме».

2. Для дополнительной информации по Richard Dawkins и его исследованиям мемов:

www.world-of-dawkins.com/Dawkins/Biography/bio.shtml.

ГЛАВА 6

1. Статистика, как клиенты находят поставщиков услуг в Сети по "Customer Research," by formation Technology Sales and Marketing Association (ITSMA; August 2003).

2. Статистика по уровню доверия пользователей интернет из "A Matter of Trust: What Users Want from Web Sites," Princeton Survey Research Associates (January 2002), с. 1.

ГЛАВА 7

1. Статистика, показывающая, что бизнесмены предпочитают электронную почту телефону, по David Yockelson and Matt Cain, The Survey Says: E-Mail Beats the Phone: Content & Collaboration Strategies, Web & Collaboration Strategies (June 12, 2003). Доступна на сайте www.metagroup.com/us/displayArticle.do?oid=40667.

2. Статистика, показывающая, что электронная почта станет первичным источником информации, по 50 Tips to Maximize Email Marketing Success (2002). Доступна на сайте www.gotmarketing.com.

3. Статистика по электронным письмам по Quris, Inc., How Email Practices Can Win or Lose Long-Term Business (October 2003), с. 6.

4. Статистика по маркетерам, использующим электронную почту, по Quris, Inc., How Companies Can Enter and Remain in the Customer Email Inner Circle (September 2003), с. 5.

ГЛАВА 8

1. Jay Conrad Levinson, Rick Frishman, and Jill Lublin, Guerrilla Publicity: Hundreds of Sure-Fire Tactics to Get Maximum Sales for Minimum Dollars (Holbrook, MA: Adams Media Corporation, 2002).

ГЛАВА 9

1. Из "NO B.S. MARKETING E-LETTER" (Июль 2002). Доступно на сайте www.dankennedy.com.

ГЛАВА 10

1. Слова из песни “Words Get in the Way,” Gloria Estefan’s Greatest Hits (Sony label: Original release date, November 3, 1992).

2. William Zinsser, *On Writing Well: The Classic Guide to Writing Nonfiction* (New York: HarperCollins, 2001), 25th ed., с. 7.

3. Из цитатника Leonard Roy Frank, ed. *Random House Webster’s Quotationary* (New York: Random House, 1999), с. 955.

ГЛАВА 11

1. Начальная цитата – совет Рузвельта сыну на тему выступлений.

Из цитатника Leonard Roy Frank, ed., *Random House Webster’s Quotationary* (New York: Random House, 1999), с. 686.

2. Из книги, *Working the Room: How to Move People to Action through Audience-Centered Speaking* (Boston: Harvard Business School Press, 2003), с. 2.

3. The Decker Grid System была создана экспертом по коммуникации Бертом Декером

В своем интервью “This Month’s Featured MasterMind: Bert Decker on Effective Communication,” *Management Consulting News* (6 августа 2002 г.) Декер говорит “The Grid System – это быстрый и простой способ создания сильнодействующей презентации или любой другой коммуникации. Когда у Вас есть тема коммуникации, определитесь с четырьмя краеугольными камнями коммуникации: аудиторией, своей точкой зрения на тему коммуникации, действие, к которому хотите побудить аудиторию, и выгоды для аудитории, если она предпримет это действие.” Доступно на сайте http://www.managementconsultingnews.com/newsletter_aug_02_final.htm.

Основываясь на этом положении, the Grid System пошагово объясняет, как построить свою коммуникацию. Узнайте больше о методике Декера на сайте www.boldassurance.com.

4. Из интервью “Meet the MasterMinds: Nick Morgan on the Secrets of Powerful Speaking,” *Management Consulting News* (3 сентября 2002 г.). Доступно на сайте www.managementconsultingnews.com/newsletter_sept_03.htm.

В своем интервью Морган проложает: “большинство ораторов вообще не репетируют. Генеральные директора и топ-менеджеры могут отрепетировать большую речь накануне вечером или просто просмотреть заметки, полагая, что смогут сымпровизировать. Вы ведь часто видели

людей, которые делают слайды в PowerPoint в пути на встречу на самолете или поезде?”

5. Статистика об ораторах из отчета Национальной ассоциации ораторов “Speaker Usage Monitor: Wave 1,” (июнь 2003), с. 15.

6. Из книги Grady Jim Robinson, *Did I Ever Tell You About the Time: How to Develop and Deliver a Speech Using Stories That Get Your Message Across* (New York: McGraw-Hill, 2000), с. ix.

7. Цитата Grady Jim Robinson о рассказывании историй см. примечание 6, с. 206.

8. Цитата Grady Jim Robinson об ораторах, практикующих раскрытие личной информации см. примечание 6, с. 211.

9. Статистика об опыте ораторов из “National Speakers Association 2003 Member Survey” (April 2003). Доступна на сайте http://www.nsaspeaker.org/2003_survey_results.shtml.

10. См. источник в примечании 5, с. 9. Приведена статистика по найму в качестве ораторов экспертов отрасли. Результаты отчета о силе демонстрации взяты из Doug Hall, *Meaningful Marketing* (Cincinnati, OH: Brain Brew Books, 2003), с. 64.

ГЛАВА 12

1. Из интервью “Meet the MasterMinds: A Conversation with Tom Peters,” *Management Consulting News* (2 декабря 2003 г.). Доступно на сайте http://www.managementconsultingnews.com/newsletter_dec_03.htm#2.

2. Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: HarperCollins, 1993), с. 32.

3. Jeff Herman, *Jeff Herman’s Guide to Book Publishers, Editors and Literary Agents 2004: Who They Are! What They Want! and How to Win Them Over!* (2003), 14th ed.

4. Michael Larsen, *Literary Agents: What They Do, How They Do It, and How to Find and Work with the Right One for You* (New York: Wiley, 1996).

5. Seth Godin, *Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable* (New York: Portfolio Penguin Group, 2003).

ГЛАВА 13

1. Университет Мичигана проводит опросы по доверию потребителей ежемесячно. Отчет широко принимается за репрезентативную информацию о взгляде потребителей на состояние экономики США. Чтобы получить больше информации, зайдите на сайт www.sca.isr.umich.edu.

ГЛАВА 14

1. Из цитатника "Dejection: An Ode," Leonard Roy Frank, ed., Random House Webster's Quotationary (New York: Random House, 1999), с. 311.

ГЛАВА 15

1. Из книги Making Rain: The Secrets of Building Lifelong Client Loyalty (Hoboken, NJ: Wiley, 2003), с. xiii.

В своем интервью Management Consulting News, "This Month's Featured MasterMind: Andrew Sobel on the Secrets of Making Rain," 4 февраля 2003 г. Собел пояснил, что "в терминах добавления ценности Вам необходимо выходить за рамки ценности самого контракта, за рамки того, о чем с Вами, консультантом, договаривается клиент. Лояльность клиента возрастает, когда Вы добавляете ценность там, где клиент этого не ожидает, когда Вы помогаете им обнаружить проблемы и задачи, о которых они даже не знали. Так что, может быть Вас и наняли для проекта по снижению издержек, но Вы можете дойти до рекомендаций по организационной структуре. Вы способны увидеть большую картину и держать уши и глаза открытыми. Вы даете клиентам неожиданную ценность и они говорят «здорово, это нам очень помогло». Доступно на сайте http://managementconsultingnews.com/newsletter_feb_03.htm#2.

2. Исследование удовлетворенности клиентов по Ross McManus, Selling and Satisfying the Fortune 1000 in a Post-Enron World, a Survey of Client Satisfaction (November 2003). Доступно на сайте <http://ross-mcmanus.com/release111803.html>.

По мнению топ-менеджеров компаний, непонимание бизнеса клиента было причиной № 1 для прекращения отношений с поставщиками профессиональных услуг и консультантами. Согласно этому исследованию, один из девяти топ-менеджеров назвал отношения с поставщиками профессиональных услуг и консультантами «значительно ухудшившимися», ведущими к полному прекращению в течение ближайшего года.

ГЛАВА 16

1. Из интервью “Meet the MasterMinds: Jeff Thull on Mastering the Complex Sale,” Management Consulting News (October 7, 2003). Доступно на сайте http://www.managementconsultingnews.com/newsletter_oct_03.htm.

ГЛАВА 17

1. Из цитатника Leonard Roy Frank, ed., The Random House Webster’s Wit & Humor Quotationary (New York: Random House, 2000), с. 9.

ГЛАВА 18

1. Из интервью “Sales Strategies of a Rainmaker with Jeffrey Fox,” Management Consulting News (May 6, 2003). Доступно на сайте http://www.managementconsultingnews.com/newsletter_may_03.htm.

В этом интервью Фокс описывает продажи, которые делают колдуны продаж: “Они не зависят от своего опыта, двадцатилетнего пребывания в бизнесе и тесных отношений с клиентами. Они заранее составляют план, и делают это письменно”.

2. Из интервью “Meet the MasterMinds: Fiona Czerniawska on Trends in Consulting,” Management Consulting News (3 февраля 2004 г.). Доступно на сайте http://www.managementconsultingnews.com/newsletter_feb_04.htm.

Чернявска продолжает: “клиенты могут полагать, что ни она консалтинговая фирма не в состоянии справиться ни с масштабом, ни со сложностью их крупных проектов, и они хотят партнерства с пятью или шестью фирмами. Или клиенты разбивают проект на множество мелких фрагментов и раздают их специализированным фирмам»

ГЛАВА 19

1. Из книги Selling the Invisible: A Field Guide to Modern Marketing (New York: Warner Books, 1997), с. 219.

В своем интервью Management Consulting News, “Meet the MasterMinds: Harry Beckwith on What Clients Love” (4 февраля 2003 г.) Беквит акцентировал: «Консультанты должны понять, что продают прежде всего

отношения, а не компетентность и рекомендации. Чтобы получить контракт, Вы должны сначала завоевать человека, и надо продолжать его завоевывать, чтобы продолжать работу с ним». Интервью доступно на сайте http://www.managementconsultingnews.com/newsletter_feb_03.htm.

2. Из книги *The Marketing Imagination* (New York: Free Press, 1986), с. 105.

3. Из статьи "How to Buy/Sell Professional Services," *Harvard Business Review* (March/April 1966), с. 130.

4. Sun Tzu, James Clavell, trans., *The Art of War* (New York: Dell, 1983), с. 56.

ГЛАВА 20

1. Слова из песни «Field of Opportunity, Comes a Time», Автор Neil Young, издатель Crazy Horse (торговая марка Warner Brothers) Дата оригинального выхода октябрь 1978.

Список рекомендованных источников

- КНИГИ

Построение отношений с клиентами

Capon, Noel. Key Account Management and Planning: The Comprehensive Handbook for Managing Your Company's Most Important Strategic Asset. New York: Free Press, 2001.

Carucci, Ron A., William A. Pasmore, and the Colleagues of Mercer Delta. Relationships That Enable Enterprise Change: Leveraging the Client-Consultant Connection. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2002.

Carucci, Ron A., and Toby J. Tetenbaum. The Value-Creating Consultant: How to Build and Sustain Lasting Client Relationships. New York: AMACOM, 2000.

Dawson, Ross. Developing Knowledge-Based Client Relationships: The Future of Professional Services. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000.

McKenna, Regis. Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer. Reading, MA: Perseus Books, 1991.

Sheth, Jagdish, and Andrew Sobel. Clients for Life: How Great Professionals Develop Breakthrough Relationships. New York: Simon & Schuster, 2000.

Sobel, Andrew. Making Rain: The Secrets of Building Lifelong Client Loyalty. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003.

Stevenson, Tom, and Sam Barcus. The Relationship Advantage: Become a Trusted Advisor and Create Clients for Life. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2003.

Процесс консалтинга

Ayan, Jordan. *Aha! 10 Ways to Free Your Creative Spirit and Find Your Great Ideas*. New York: Crown Publishers, 1997.

Barcus, Sam W., III, and Joseph W. Wilkinson. *Handbook of Management Consulting Services*. New York: McGraw-Hill, 1995.

Block, Peter. *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, Second Edition, 2000.

Bridges, William. *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2003.

Buzan, Tony, and Barry Buzan. *The Mind Map Book: How to Use Radiant Thinking to Maximize Your Brain's Untapped Potential*. New York: Penguin Books, 1993.

Cope, Nick. *The Seven Cs of Consulting: Your complete blueprint for any consultancy assignment*. London: Financial Times Prentice Hall, 2000.

Czerniawska, Fiona. *Value-Based Consulting*. London: Palgrave, 2002.

Fisher, Roger, William Ury, and Bruce Patton. *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*. New York: Penguin Group, 1991.

Gelb, Michael J. *Discover Your Genius: How to Think Like History's Ten Most Revolutionary Minds*. New York: Harper-Collins Publishers, 2002.

Hall, Doug. *Jump Start Your Business Brain: Win More, Lose Less and Make More Money with Your New Products, Services, Sales and Advertising*. Cincinnati, OH: Brain-Brew Books, 2001.

. *Jump Start Your Brain*. New York: Warner Books, 1995.

Hoopes, James. *False Prophets: The Gurus Who Created Modern Marketing and Why Their Ideas Are Bad for Business Today*. Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2003.

Kotter, John P., and Dan S. Cohen. *The Heart of Change: Real Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

Leonard, George. *Mastery: The Keys to Success and Long-Term Fulfillment*. New York: Plume/Penguin Group, 1992.

Maister, David H. *True Professionalism: The Courage to Care about Your People, Your Clients, and Your Career*. New York: Free Press, 1997.

Managing the Professional Service Firm. New York: Free Press, 1993.

Maister, David H., Charles H. Green, and Robert M. Galford. *The Trusted Advisor*. New York: Free Press, 2000.

McKenna, Patrick, and David H. Maister. *First among Equals: How to Manage a Group of Professionals*. New York: Free Press, 2002.

Michalko, Michael. *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius*. Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998.

Nadler, Gerald, and Shozo Hibino. *Breakthrough Thinking: The Seven Principles of Creative Problem Solving*. Roseville, CA: Prima Publishing, Second Edition, 1998.

Peters, Tom. *Re-imagine! Business Excellence in a Disruptive Age*. London: Dorling Kindersley Limited, 2003.

Phillips, Jack J. *The Consultant's Scorecard: Tracking Results and Bottom-Line Impact of Consulting Projects*. New York: McGraw-Hill, 2000.

Schaffer, Robert H. *High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

Stone, Douglas, Bruce Patton, and Sheila Heen. *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. New York: Penguin Group, 1999.

Von Oech, Roger. *Expect the Unexpected (Or You Won't Find It): A Creativity Tool Based on the Ancient Wisdom of Heraclitus*. New York: Free Press, 2001.

Weinberg, Gerald M. *The Secrets of Consulting: A Guide to Giving & Getting Advice Successfully*. New York: Dorset House Publishing, 1985.

More Secrets of Consulting: The Consultant's Tool Kit. New York: Dorset House Publishing, 2002.

Weiss, Alan. *Great Consulting Challenges and How to Surmount Them: Powerful Techniques for the Successful Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003.

Process Consulting: How to Launch, Implement, and Conclude Successful Consulting Projects. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2002.

The Ultimate Consultant: Powerful Techniques for the Successful Practitioner. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001.

Маркетинг профессиональных услуг

Beckwith, Harry. *What Clients Love: A Field Guide to Growing Your Business*. New York: Warner Books, 2003.

The Invisible Touch: The Four Keys to Modern Marketing. New York: Warner Books, 2000.

Selling the Invisible: A Field Guide to Modern Marketing. New York: Warner Books, 1997.

Connor, Dick, and Jeff Davidson. *Marketing Your Consulting and Professional Services*. New York: John Wiley & Sons, 1997.

Dembitz, Alex, and James Essinger. *Breakthrough Consulting: So You Want to be a Consultant? Turn Your Expertise into a Successful Consulting Business*. London: Pearson Education Limited, 2000.

Forsyth, Patrick. *Marketing Professional Services: Practical Approaches to Practice Development*. London: Kogan Page Limited, Second Edition, 1999.

Fox, Jeffrey J. *How to Become a Marketing Superstar: Unexpected Rules That Ring the Cash Register*. New York: Hyperion, 2003.

How to Become a Rainmaker: The People Who Get and Keep Customers. New York: Hyperion, 2000.

Godin, Seth. *Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable*. New York: Portfolio Penguin Group, 2003.

Free Prize Inside: The Next Big Marketing Idea. New York: Portfolio Penguin Group, 2004.

Hall, Doug. *Meaningful Marketing*. Cincinnati, OH: Brain-Brew Books, 2003.

Harding, Ford. *Rain Making: The Professional's Guide to Attracting New Clients*. Holbrook, MA: Adams Media Corporation, 1994.

Cross-Selling Success: A Rainmaker's Guide to Professional Account Development. Holbrook, MA: Adams Media Corporation, 2002.

Creating Rainmakers: The Manager's Guide to Training Professionals to Attract New Clients. Holbrook, MA: Adams Media Corporation, 1998.

Kotler, Philip, Thomas Hayes, and Paul N. Bloom. *Marketing Professional Services: Forward-Thinking Strategies for Boosting Your Business, Your Image, and Your Profits*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

Kunde, Jesper. *Unique Now ... or Never: The Brand Is the Company Driver in the New Value Economy*. London: Financial Times Prentice Hall, 2002.

Levine, Michael. *Guerrilla P.R. WIRED: Waging a Successful Publicity Campaign Online, Offline, and Everywhere in Between*. Chicago: McGraw-Hill, 2002.

Levinson, Jay Conrad. *The Way of the Guerrilla: Achieving Success and Balance as an Entrepreneur in the 21st Century*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1997.

Mastering Guerrilla Marketing: 100 Profit-Producing Insights You Can Take to the Bank. Boston: Houghton Mifflin Company, 1999.

Guerrilla Marketing: Secrets for Making Big Profits from Your Small Business. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.

Levinson, Jay Conrad, Rick Frishman, and Jill Lublin. *Guerrilla Publicity: Hundreds of sure-fire tactics to get maximum sales for minimum dollars*. Holbrook, MA: Adams Media Corporation, 2002.

Levitt, Theodore. *The Marketing Imagination, New, Expanded Edition*. New York: Free Press, 1986.

Lowe, Suzanne C. *Marketplace Masters: How Professional Service Firms Compete to Win*. Westport, CT: Praeger Publishers, 2004.

Mills, Harry. *The Rainmaker's Toolkit: Power Strategies for Finding, Keeping, and Growing Profitable Clients*. New York: AMACOM, 2004.

Payne, Adrian. *The Essence of Service Marketing*. Essex, England: Prentice Hall, 1993.

Ries, Al, and Jack Trout. *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw-Hill, 2001.

Rosen, Emanuel. *The Anatomy of Buzz: How to Create Word-of-Mouth Marketing*. New York: Doubleday, 2000.

Shenson, Howard A., and Jerry R. Wilson. *138 Quick Ideas to Get More Clients*. New York: John Wiley & Sons, 1993.

Stevens, Mark. *Your Marketing Sucks*. New York: Crown Business, 2003.

Treacy, Michael. *Double-Digit Growth: How Great Companies Achieve It—No Matter What*. New York: Portfolio/Penguin Group, 2003

Trout, Jack, and Steve Rivkin. *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition*. New York: John Wiley & Sons, 2000.

Коммерческое предложение и ценообразование

Hart, Christopher W. L. *Extraordinary Guarantees: A New Way to Build Quality Throughout Your Company & Ensure Satisfaction for Your Customers*. New York: AMACOM, 1993.

Holtz, Herman. *The Consultant's Guide to Proposal Writing: How to Satisfy Your Clients and Double Your Income*. New York: John Wiley & Sons, 1998.

Johnson-Sheehan, Richard. *Writing Proposals: A Rhetoric for Managing Change*. New York: Longman Publishers, 2002.

Sant, Tom. *Persuasive Business Proposals: Writing to Win More Customers, Clients and Contracts*. New York: AMACOM, 2004.

Публичные выступления

Morgan, Nick. *Working the Room: How to Move People to Action through Audience-Centered Speaking*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

Weissman, Jerry. *Presenting to Win: The Art of Telling Your Story*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall, 2003.

Публикация

Booth, Wayne C., Gregory G. Colomb, and Joseph M. Williams. *The Craft of Research*. Chicago: University of Chicago Press, 2003.

Flesch, Rudolf, and A. H. Lass. *The Classic Guide to Better Writing: Step-by-Step Techniques and Exercises to Write Simply, Clearly, and Correctly*. New York: HarperResource, 1996.

Herman, Jeff, and Deborah Levine Herman. *Write the Perfect Book Proposal: 10 That Sold and Why*. New York: John Wiley & Sons, 2001.

Jeff Herman's *Guide to Book Publishers, Editors and Literary Agents 2004: Who They Are! What They Want! and How to Win Them Over!*, 14th Edition, Self-published, 2003.

Kremer, John. *1001 Ways to Market Your Book*. Fairfield, IA: Open Horizons, 1998.

Larsen, Michael. *How to Write a Book Proposal*. Cincinnati, OH: Writer's Digest Books, 1997.

Literary Agents: What They Do, How They Do It, and How to Find and Work with the Right One for You. New York: John Wiley & Sons, 1996.

Levinson, Jay Conrad, Rick Frishman, and Michael Larsen. *Guerrilla Marketing for Writers*. Cincinnati, OH: Writer's Digest Books, 2001.

Poynter, Dan. *The Self-Publishing Manual: How to Write, Print and Sell Your Own Book*. Santa Barbara, CA: Para Publishing, 1979.

Rose, M. J., and Angela Adair-Hoy. *How to Publish and Promote Online*. New York: St. Martin's Griffin, 2001.

Продажи услуг

Burg, Bob. *Endless Referrals: Network Your Everyday Contacts into Sales*. New York: McGraw-Hill, 1999.

Carlson, Richard K. *Personal Selling Strategies for Consultants and Professionals: The Perfect Sales Equation*. New York: John Wiley & Sons, 1993.

Page, Rick. *Hope Is Not a Strategy: The 6 Keys to Winning the Complex Sale*. New York: Nautilus Press, 2002.

Silverman, George. *The Secrets of Word-of-Mouth Marketing: How to Trigger Exponential Sales Through Runaway Word of Mouth*. New York: AMACOM, 2001.

Thull, Jeff. *Mastering the Complex Sale: How to Compete and Win When the Stakes Are High!* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003.

Опросы

Fink, Arlene, and Jacqueline Kosecoff. *How to Conduct Surveys: A Step-by-Step Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

Nardi, Peter. *Doing Survey Research: A Guide to Quantitative Methods*. Boston: Pearson Allyn & Bacon, 2003.

Salant, Priscilla, and Don A. Dillman. *How to Conduct Your Own Survey*. New York: John Wiley & Sons, 1994.

Дизайн сайтов и их продвижение

Flanders, Vincent, and Michael Willis. *Web Pages That Suck: Learn Good Design by Looking at Bad Design*. San Francisco: Sybex, 1998.

Son of Web Pages That Suck: Learn Good Design by Looking at Bad Design. San Francisco: Sybex, 2002.

Krug, Steve. *Don't Make Me Think! A Common Sense Approach to Web Usability*. Indianapolis, IN: New Riders Publishing, 2000.

McGovern, Gerry, and Rob Norton. *Content Critical: Gaining Competitive Advantage Through High-Quality Web Content*. London: Financial Times Prentice Hall, 2002.

Williams, Robin. *The Non-Designer's Design Book: Design and Typographic Principles for the Visual Novice*. Berkeley, CA: Peachpit Press, 1994.

Williams, Robin, and John Tollett. *The Non-Designer's Web Book: An Easy Guide to Creating, Designing, and Posting Your Own Web Site*. Berkeley, CA: Peachpit Press, 2000.

Написание текстов

Bryson, Bill. *Bryson's Dictionary of Troublesome Words*. New York: Broadway Books, 2002.

King, Stephen. *On Writing: A Memoir of the Craft*. New York: Pocket Books, 2000.

Lamott, Anne. *Bird by Bird: Some Instructions on Writing and Life*. New York: Anchor Books, 1994.

Levy, Mark. *Accidental Genius: Revolutionize Your Thinking Through Private Writing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2000.

Lyon, Elizabeth. *A Writer's Guide to Nonfiction*. New York: Berkeley Publishing Group, 2003.

O'Conner, Patricia T. *Woe Is I: The Grammarphobe's Guide to Better English in Plain English*. New York: Riverhead Books, 1996.

Words Fail Me: What Everyone Who Writes Should Know about Writing. New York: Harcourt Brace & Company, 1999.

Poynter, Dan. *Writing Nonfiction: Turning Thoughts into Books*. Santa Barbara, CA: Para Publishing, 2000.

Successful Nonfiction. Santa Barbara, CA: Para Publishing, 2000.

Shertzer, Margaret. *The Elements of Grammar*. New York: Macmillan Publishing Company, 1986.

Strunk, William, Jr., and E. B. White. *The Elements of Style*. New York: Longman Publishers, 2000.

Williams, Joseph M. *Style: Toward Clarity and Grace*. Chicago: University of Chicago Press, 1990.

Zinsser, William. *On Writing Well: The Classic Guide to Writing Nonfiction*. New York: HarperCollins Publishers, 25th edition, 2001.

▪ ИЗБРАННЫЕ НОВОСТНЫЕ ПИСЬМА И ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ

Client Loyalty. Andrew Sobel – ведущий эксперт по отношениям с клиентами, публикует ежемесячное новостное письмо по навыкам и стратегиям для построения сильной клиентской лояльности: www.andrewsobel.com.

Guerrilla Marketing. Jay Conrad Levinson, основатель партизанского маркетинга дает «фишки», статьи и выпускает бесплатный электронный журнал: www.gmarketing.com. Также посетите

www.guerrillamarketingassociation.com , сайт с платным членством по поддержке в увеличении прибыльности малого бизнеса.

Inside Consulting. Tom Rodenhauser, основатель и президент Consulting Information Services, публикует Inside Consulting, еженедельную колонку с комментариями о событиях, влияющих на консалтинговую отрасль www.consultinginfo.com.

Michael Katz. Michael J. Katz – основатель и шеф Blue Penguin Development, консалтинговой компании, специализирующейся на создании и управлении эффективными электронными новостными письмами. Он публикует Michael Katz's E-Newsletter on E-Newsletters, раз в две недели: www.bluepenguindevelopment.com.

David Maister. David Maister – один из ведущих экспертов в мире по управлению фирмами профессиональных услуг. www.davidmaister.com.

Management Consulting News. MCNews, бесплатное ежемесячное новостное письмо с избранным от лучших писателей, мыслителей, управленческих консультантов и многих других, на тему идей и инструментов, которыми Вы можете пользоваться www.managementconsultingnews.com.

WordBiz. The Word Biz Report, издается дважды в месяц Debbie Weil. Первое электронная новостная рассылка об онлайн-копирайтинге и силе слова www.wordbiz.com.

MarketingProfs.com. Это онлайн-издательство специализируется на стратегических и тактических ноу-хау для маркетинга в Сети и в реальном мире. Рассылка публикуется дважды в месяц: www.marketingprofs.com.

Marketing Sherpa. Более 140,000 маркетинговых, рекламных и PR-специалистов еженедельно получают бесплатные практические ноу-хау и кейсы: www.marketingsherpa.com .

SpeakerNet News. SpeakerNet News – еженедельная рассылка и дискуссионная группа для более чем 3,500 профессиональных ораторов, консультантов, тренеров и авторов. Вы найдете в ней фишки по продажам, маркетингу, путешествиям, технологиям, PR, лучшему проведению презентациям и другим важным темам: www.speakernetnews.com.

- ОТРАСЛЕВЫЕ АССОЦИАЦИИ

Association of Executive Search Consultants. AESC – всемирная организация для поиска консалтинговых компаний и помощи в найме лучших управленцев: www.aesc.org.

Association of Management Consulting Firms. Ассоциация (раньше называлась ACME) воспитывает понимание целей профессии консультанта, поддерживает форум на темы противодействия общим трудностям, расширяет базу знаний фирм-членов и их клиентов и отстаивает кодекс профессионального поведения www.amcf.org.

The Authors Guild. Более 80 лет Гильдия является авторитетным голосом в писательском мире США www.authorsguild.org.

Institute for Public Relations. IPR служит катализатором создания и распространения результатов исследований для высшего менеджмента в сфере PR, клиентов и практиков: www.instituteforpr.com.

Institute of Management Consultants USA. Миссия IMC USA – обеспечить обучение, сертификацию и профессиональные ресурсы для управления консультантами: www.imcusa.org.

National Speakers Association. Ведущая организация для тех, то профессионально публично выступает, NSA предоставляет обучение и другие ресурсы для улучшения навыков, ценности и целостности ее членов и профессии оратора: www.nsaspeaker.org.

Об авторах

Джей Конрад Левинсон – автор самой продаваемой за всю историю серии книг по маркетингу «Партизанский маркетинг», а также 28 других книг по бизнесу. Его книги вышли на 38 языках и являются обязательным чтением в программах MBA по всему миру. Издано более миллиона экземпляров книг серии «Партизанский маркетинг». Бывший вице-президент и креативный директор таких компаний как J.Walter Thompson и Leo Burnett Advertising, в настоящее время он является председателем совета директоров Guerrilla Marketing International, консалтинговой компании, предоставляющей услуги большому и малому бизнесу по всему миру. Он живет в Marin County в Калифорнии. Его сайт: www.gmarketing.com.

Майкл У. Маклафлин – глава Deloitte Consulting. За 20 лет в Deloitte Майкл продал несколько сотен консалтинговых проектов. Он был управляющим директором Deloitte Consulting Chicago, где отвечал за маркетинг услуг более 800 консультантов. Он часто выступал публично, у него брали интервью для радио, телевидения и национальных изданий. Он также написал ряд статей для газет и журналов. Майкл публикует Management Consulting News (MCNews), бесплатный ежемесячный электронный журнал для консультантов. Имеет степень MBA по корпоративным финансам. Посетите ресурсы www.managementconsultingnews.com и www.guerrillaconsulting.com.