

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

کتاب راهنمای مشاوران

راهنمای عملی

ارائه خدمات متمایز و ارزشمند در بازار رقابتی

نویسنده:

سمیر پریخ

مترجم:

محمد رضا قره‌داغی

انتشارات پاپلی - نشر کتاب امید

۱۳۹۹

سرشناسه	: پریخ، سمیر Parikh, Samir
عنوان و نام پدیدآور	: کتاب راهنمای مشاوران: راهنمای عملی ارائه‌ی خدمات متمایز و ارزشمند در بازار رقابتی/ نویسنده سمیر پریخ؛ مترجم محمدرضا قره‌داغی؛ ویراستار منا اسداله‌زاده‌میلانی.
مشخصات نشر	: مشهد: پاپلی: کتاب امید، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	: ۱۷۵ ص.: مصور.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۹۶۵۲۲-۳-۷
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: The consultant's handbook: a practical guide to delivering 2015. high-value and differentiated services in a competitive marketplace.
عنوان دیگر	: راهنمای عملی ارائه‌ی خدمات متمایز و ارزشمند در بازار رقابتی.
موضوع	: مشاوران کسب و کار
موضوع	: Business consultants
موضوع	: مراکز مشاوره-- مدیریت
موضوع	: Consulting firms-- Management
شناسه افزوده	: قره‌داغی، محمدرضا، ۱۳۵۰- مترجم
رده بندی کنگره	: HD۶۹
رده بندی دیویی	: ۰۰۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۶۲۲۳۲۰۵



انتشارات کتاب امید

نشانی: مشهد، بلوار سجاد، پلاک ۹۲
 تلفن: ۴ - ۳۷۶۴۰۰۴۰ و ۳۷۶۸۲۳۲۶ - ۵۱
 مدیر فروش: امیدخدایی ۰۹۳۵۵۶۲۱۶۸۸
 تلفن و دورنگار: ۳۷۶۲۱۶۵۸
 E.Mail: khodayi_1987@yahoo.com



انتشارات پاپلی

صفحه‌آرا: محمد نعیم‌آبادی
 نمونه‌خوان: مهدی نعیم‌آبادی
 قطع: وزیری
 تعداد صفحات: ۱۷۵
 شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه
 نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۹
 شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۶۵۲۲-۳-۷
 قیمت: ۳۰۰۰۰ تومان
 چاپ و صحافی: چاپخانه طلوع

عنوان: کتاب راهنمای مشاوران
 راهنمای عملی ارائه‌ی خدمات متمایز و
 ارزشمند در بازار رقابتی
 مؤلف: سمیر پریخ
 مترجم: محمدرضا قره‌داغی
 ناشر: انتشارات پاپلی - نشر کتاب امید
 مدیر اجرایی: امید خدایی
 ویراستار: منا اسداله‌زاده میلانی
 طراحی جلد کتاب: محمدرضا مام‌بیگی

فهرست مطالب

۱۱	بخش اول: اصول مشاوره
۱۳	فصل یک: مشاوره چیست؟
۱۳.....	مشاوره: پیشنهاد اولیه.....
۱۵.....	چه کسی شایسته‌ی عنوان مشاور است؟.....
۱۸.....	نماینده‌ی سایر شرکت‌های مشاور.....
۱۹.....	کردارشناسی در مشاوره.....
۲۲.....	مشاوره در برابر فروش.....
۲۶.....	خلاصه‌ی فصل.....
۲۷	فصل دو: آمادگی برای مشاوره
۲۸.....	آمادگی اولیه.....
۳۰.....	آمادگی تفضیلی.....
۳۲.....	آمادگی ویژه تعامل.....
۳۳.....	منابع اطلاعاتی.....
۳۴.....	خلاصه‌ی فصل.....
۳۵	فصل سه: ایجاد اعتبار
۳۶.....	جایگاه‌سازی: نحوه‌ی معرفی اشخاص.....
۳۸.....	جایگاه‌سازی: معرفی سازمان.....
۴۰.....	خلاصه‌ی فصل.....

۸۳ مطالعه‌ی موردی سه: دامنه‌ی مطالعه

- ۸۴..... روند داستان
- ۸۵..... آماده‌سازی جلسه
- ۸۹..... دامنه‌ی مطالعه: مرحله‌ی آغازین
- ۸۹..... دامنه‌ی مطالعه: گفتگو با مشتری
- ۹۴..... نتیجه‌ی جلسه
- ۹۵..... خلاصه‌ی فصل

۹۷ بخش سوم: مباحث تکمیلی

۹۹ فصل پنج: پیشنهاد خدمات مشاوره‌ای

- ۱۰۰..... انتخاب محتوا
- ۱۰۵..... از چه کارهایی دوری کنیم؟
- ۱۰۷..... خلاصه‌ی فصل

۱۰۹ فصل شش: ارائه‌ی خدمات مشاوره

- ۱۱۰..... قانون ۵۰:۵۰
- ۱۱۳..... ارائه‌ی دستاوردها
- ۱۲۵..... بهینه‌سازی تجربه‌ی مشتری
- ۱۴۱..... خلاصه‌ی فصل

۱۴۳ فصل هفت: تعامل با مشتری و موانع آن

- ۱۴۳..... اهمیت تطبیق‌پذیری
- ۱۴۷..... برخورد با موانع مرتبط با مشتری
- ۱۵۸..... خلاصه‌ی فصل

۱۵۹ فصل هشت: مهارت توصیه

- ۱۵۹..... استدلال قیاسی
- ۱۶۳..... استدلال استقرایی

۱۶۵.....	مقایسه‌ی روش‌ها.....
۱۶۷.....	ترکیب روش‌ها.....
۱۶۹.....	مستند کردن استدلال.....
۱۷۴.....	ارائه‌ی استدلال.....
۱۷۵.....	خلاصه‌ی فصل.....

درباره‌ی نویسنده

سمیر پریخ، با بیش از بیست سال تجربه‌ی مشاوره در صنایع مختلف، کار خود را در انگلیس و با مشاوره دادن به صنایع هوافضا شروع کرد. او کار خود را با پیوستن به شرکت مشاوره بین‌المللی اروپایی که در صنایع فناوری اطلاعات، خدمات مالی و داروسازی فعالیت داشت، ادامه داد.

وی شرکت مشاوره‌ی SP را در سال ۲۰۰۰ میلادی بنیان نهاد. این شرکت در زمینه‌ی مدیریت تغییر و راهبردهای سازمانی و در سطح جهانی فعالیت دارد و دفتر مرکزی آن در استکهلم سوئد واقع است. با توجه به اینکه اکثر مشتریان SP، شرکت‌های چندملیتی بوده‌اند، می‌توان ادعا کرد که این شرکت، تجربه‌ی کار در بیش از پنجاه کشور جهان را در کارنامه‌ی خود دارد.

این شرکت در فضایی کاملاً رقابتی و شانه‌به‌شانه‌ی سایر شرکت‌های مشاور به ارائه‌ی خدمات مشاوره و تدوین راهکار می‌پردازد. سمیر و گروه او تلاش می‌کنند تا با پاسخگویی دقیق به نیاز مشتریان، از طریق طراحی راهبردهای موفقیت‌آمیز و ایجاد ظرفیت‌های جدید در سطوح مختلف سازمان و همچنین اجرای برنامه‌های قوی به توسعه‌ی پایدار و حفظ مزیت رقابتی ایشان کمک کنند.

سمیر مدرس خبره‌ی مشاوره با مخاطبانی در سطوح مختلف صنایع گوناگون محسوب می‌شود. او همچنین در مدرسه‌های کسب‌وکار و دانشگاه‌های مختلف به تدریس مشاوره مشغول است.

مقدمه‌ی مترجم

مشاور کیست؟ مشاوره چیست؟ چه کسی شایسته‌ی عنوان مشاور است؟ آیا می‌توان به هرکسی که خود را مشاور می‌نامد اعتماد کرد و برنامه‌ریزی آینده‌ی شرکت را به وی سپرد؟ آیا داشتن اطلاعات تخصصی کفایت می‌کند یا عناصر دیگری هم در ارائه‌ی مشاوره‌ای باکیفیت دخیل هستند؟ توانایی تحلیل موقعیت، بازار، رقبا و مواردی از این دست تا چه میزان در متمایز نمودن یک مشاور نقش دارند؟

شاید شما هم به این سؤال‌ها فکر کرده باشید. پاسخ برخی از این سؤالات در این کتاب داده شده است. پریخ در این کتاب که برای اولین بار در سال ۲۰۱۵ میلادی به چاپ رسیده به تکنیک‌هایی برای آمادگی، ایجاد اعتبار به‌عنوان یک مشاور، نحوه‌ی مدیریت جلسات با مشتریان و نیز مهارت‌های خاص یک مشاور می‌پردازد.

پریخ در این کتاب در کنار بیان علمی اصول مشاوره، با ارائه‌ی مثال‌های متعدد و مطالعاتی موردی به جنبه‌ی کاربردی این اصول نیز توجه می‌کند تا مخاطب به درک بهتری از مسائل برسد. البته ذکر این نکته واجب است که یادگیری این اصول ضمانتی برای ارائه‌ی مشاوره‌ای خوب نخواهد بود. هرگاه بتوان «ای‌کاش می‌شد...» مشتری را شناخت، موفقیت قطعی خواهد بود. شناختن «ای‌کاش می‌شد...» مشتری با تسلط علمی بر موضوع مشاوره، توانایی تحلیل مسائل خرد و کلان صنعت و دوربینی مشاور امکان‌پذیر می‌شود. پریخ در این کتاب به نکته‌ی جالبی اشاره می‌کند: «هیچ‌کس بهتر از خود مشتری، کسب‌وکار او را نمی‌شناسد». این مطلب نشان می‌دهد که ارائه‌ی مشاوره بدون همکاری مشتری عملاً غیرممکن است و مجموع موارد، می‌توانند مشاوره‌ای اثربخش را رقم بزنند.

امیدوارم مطالب این کتاب برای خوانندگان آن مفید باشد و بتوانند بهره‌ی لازم را ببرند. در پایان از خوانندگان عزیز خواهشمندم، بر من منت نهاده و ایرادات و کاستی‌های این کار را گوشزد نمایند تا بتوانم در چاپ‌های بعدی آن‌ها را اصلاح نمایم. آرزوی موفقیت و پیشرفت برای خوانندگان عزیز این کتاب دارم.

مقدمه‌ی نویسنده

هدف این کتاب فراهم آوردن بهترین بستر کاربردی برای عرضه‌ی نکات و اصول ارزشمند مشاوره به مشاوران و علاقه‌مندان است.

دانشجویان در شرف دانش‌آموختگی و علاقه‌مند به مشاوره، مخاطب ویژه‌ی کتاب می‌باشند. از طرفی، مشاورین جویای پیشرفت به کمک ابزار جدید و همچنین، متخصصینی که از طریق مطالعه‌ی تجربیات دیگران به دنبال افزایش علم و تجربه‌ی خود می‌باشند، از مخاطبین این کتاب محسوب می‌شوند.

در این کتاب به موضوعاتی فراتر از مشاوره، همچون تعامل با ذی‌نفعان داخلی و خارجی که برای اثرگذاری و دوری جستن از بروز مشکلات بکار می‌رود، اشاره می‌شود.

طراحی کتاب بر پایه‌ی فهم آسان است؛ به گونه‌ای که مفاهیم ارائه‌شده به راحتی قابل درک بوده و با تجربیات شخصی افراد، نزدیکی و ارتباط داشته باشد. رویه‌ی کاربردی این کتاب به اتکای مثال‌های متنوع باعث می‌شود تا مفاهیم، صرف‌نظر از تجربه‌ی خواننده، به سهولت تفهیم شده و به آسانی در موقعیت‌های روزمره قابل اجرا باشند. مطالب به صورتی سازمان‌دهی شده‌اند تا با سیری منطقی، خواننده را با برخی مفاهیم دنیای جذاب مشاوره آشنا کرده و درنهایت، وی را به سرانجام کار برسانند. مطالب هر فصل زیربنایی برای فصل بعد خواهد بود؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که فصول به ترتیب خوانده شوند.

در بخش اول (اصول مشاوره)، برخی اصول کاربردی در تمام مشاوره‌ها شرح داده می‌شود و شامل مواردی است که مهارت و تسلط بر آن‌ها می‌تواند باعث رشد سریع شما شود و باید در ابتدا به صورت ویژه مورد توجه قرار گیرند. هرچند ممکن است این سرفصل‌ها برای متخصصین باتجربه، فقط مرور مطالب دانسته، فرض شود، اما شاید این متخصصین هم نیاز داشته باشند تا آموخته‌های خود را در قالب مثال‌هایی مرور کرده و کارایی یا کارا نبودن آن‌ها را در گذشته ارزیابی کنند.

در بخش دوم (مطالعات موردی)، کاربردِ موفقِ اصول گفته‌شده در بخش اول شرح داده می‌شود. بر پایه‌ی موارد واقعی رخ داده در صنعت، سه مطالعه‌ی موردی معرفی خواهند شد که باعث درک بهترِ زندگی کاری روزانه‌ی مشاوران می‌شود. مفاهیم مطرح‌شده در این بخش باعث درک عمیق‌تر موضوعات خواهند شد.

بخش سوم (موضوعات تکمیلی)، کنکاشی در برخی مطالب تکمیلی برای کسب زیرساختی قوی در مشاوره است. این موارد شامل نحوه‌ی تحویل پروژه‌ها، مدیریت موانع موجود از طرف مشتری و مهارت‌های توصیه به مشتری خواهند بود.

بخش اول: اصول مشاوره

فصل یک: مشاوره چیست؟

مشاوره چیست؟ هرچند نقش و مهارت افراد متفاوت است، اما امروزه افراد بسیاری خود را مشاور می‌نامند: شرکت‌ها راهبردهای خود را با حمایت مشاوران مدیریت تعریف می‌کنند؛ مهندسی که در شرکت فناوری اطلاعات جهت ارتقای نرم‌افزار کار می‌کند، مشاور توسعه‌ی نرم‌افزار نامیده می‌شود؛ مشاوران سفر دفاتر مسافرتی را اداره می‌کنند؛ باغبانان خود را مشاور فضای سبز می‌نامند؛ حتی فروشندگی شیشه‌ی دوجداره هم خود را مشاور فروش معرفی می‌کند. از سوی دیگر، بسیاری از جوانان تحصیل‌کرده‌ای که به‌تازگی در شرکت‌های مشاور استخدام شده‌اند به عنوان **مشاور** در کارت ویزیت خود می‌بالند و برای توضیح این عنوان به دوستان و بستگان خود تقلا می‌کنند، اما فقط چشم‌اندازی کلی ارائه و آن را گزینه‌ای برای امرامعاش معرفی می‌کنند.

امروزه با توجه به استفاده‌ی بیش‌ازحد از عنوان مشاور، برای موفقیت در مشاوره نیاز به درک ماهیت آن و اینکه چه‌کاری مشاوره هست یا نیست دارید. این امر بسیار مهم است؛ شاید کار برخی افراد دقیقاً مشاوره نباشد یا اینکه مشاوره فقط بخش کوچکی از کار آن‌ها را تشکیل دهد. حل مسائل و پیچیدگی‌های مشاوره کار بی‌اهمیتی نیست؛ مشاوره مجموعه فعالیت‌هایی است که در زمینه‌های مختلف انجام می‌شوند. ما با استفاده از رویکردی فراگیر، سنگ بنای خدمات مشاوره، موانع و تعارضات مرتبط با آن را آشکار خواهیم کرد.

مشاوره: پیشنهاد اولیه

برای ورود به دنیای مشاوره، این گفته را در نظر بگیرید:

مشاوره، ارتباطی همیارانه بر پایه‌ی مهارت و تجربه است.

درواقع مشاوره ارتباطی همیارانه است که اولین هدف آن کمک برای رسیدن به اهداف و نتایج موردنظر مشتری است. این کمک بر پایه‌ی زمینه‌ی کاری و خواسته‌های وی شامل فعالیت‌های مختلفی است. توصیه، تحلیل نحوه‌ی اداره‌ی مجموعه، تنظیم راهبردها، طراحی فرایندها و استفاده از راهکارهای فناورمحور برخی از موارد مشترک مشاوره می‌باشند.

شایان ذکر است که کمک مشاور بر روی دو عنصر کلیدی مهارت و تجربه بنیان نهاده شده است و با اتکا به این دو، می‌توانیم پیشنهاد اولیه‌ی مشاوره را بدهیم. مثال زیر را در نظر بگیرید:

فردی برای ساخت خانه‌ی خود با مهندس معمار مشورت می‌کند. در راستای بحث ما می‌توان مهندس معمار را هم نوعی مشاور با دانش تخصصی طراحی و ساخت ساختمان در نظر گرفت. بر پایه‌ی کار ساعتی، وی شروع به بررسی نقشه و زمین مشتری کرده و پس‌از آن، وی را برای طراحی خانه کمک می‌کند.

مشاوره‌ی وی ابتدا بر پایه‌ی خبرگی و کارشناسی است که در مدرسه و دانشگاه معماری آموخته و پس‌از آن، تجربه‌ای است که در طی ده سال گذشته از طریق ساخت ساختمان‌های مشابه به دست آورده است.

درنهایت، مشاوره‌ی وی بر پایه‌ی دو جزء تعریف می‌شود: اول، ارزش قابل‌عرضه و سپس، ماهیت ارزش که مشتری حاضر به پرداخت برای آن باشد.

ایجاد تعادل بین تخصص و تجربه در مشاوره بسیار سخت است. بیشترین توان فردی که به‌تازگی دانش آموخته شده بر ایجاد ارزش بر مبنای تخصص و مهارت خواهد بود. این امر در مورد کسانی که دانش آموخته هستند و از طرفی، در صنعتی نامرتبط یا در فضای علمی صرف فعالیت می‌کنند هم مصداق پیدا می‌کند؛ اما تکیه‌ی مشاور ارشد، بیشتر بر تجربه خواهد بود و پیشنهاد وی که حاصل مشارکت وی در طرح‌ها و تحقیقات طولانی است، بر پایه‌ی بررسی موقعیت‌های گوناگون خواهد بود.

متغیرهای تخصص و تجربه که امکان پیشنهاد مشاوره را تشکیل می‌دهند، معرفی کردیم. اگر این دو متغیر درست استفاده شوند، باعث عرضه‌ی خدمات قوی و ارزشمند می‌گردند. اگر بخواهید به‌عنوان مشاور فعالیت کنید، باید نقش خود را بشناسید.

شما موظف به توضیح بندهند پیشنهادها به مشتری و راستی‌آزمایی موقعیت‌ها و مشکلات احتمالی هستید. امروزه انتظار مشتریان از مشاوران بسیار زیاد است و شاید شما را با سؤال‌های خود به چالش کشیده و پیشنهاد‌های شما را با پرسش‌هایی محک بزنند. پرسش‌هایی از قبیل: «شما به اعتبار فعالیت در کدام صنعت، در این حیطه مشاوره می‌دهید؟ مدت‌زمانی که برای این راهکار صرف کرده‌اید چقدر بوده است؟ آیا می‌توانید کارهای مشابه انجام‌شده را نام ببرید؟ درآمد آن‌ها با اجرای این طرح چقدر تغییر کرده است؟» این‌ها و مواردی از این دست، پرسش‌های منطقی و همیشگی مشتریان هستند که از شما خواهند پرسید و مشاور مسلط و قوی، باید بتواند کاملاً حرفه‌ای و شفاف به این

پرسش‌ها پاسخ دهد. در فصل سوم (ایجاد اعتبار)، مهارت بیان طرح با نگرشی بر ساخت رابطه‌ی قوی بین مشاور و مشتری مطرح خواهد شد.

چه کسی شایسته‌ی عنوان مشاور است؟

استفاده‌ی گسترده از عنوان مشاور را شرح دادیم. مشاوره، حرفه‌ای کاملاً نامتوازن است و معمولاً در این حرفه هیچ ارزیابی خاصی در مورد صلاحیت افراد وجود ندارد؛ پس می‌توان گفت، تمامی افرادی که خود را مشاور معرفی می‌کنند، مشاورند؛ حتی کسانی که در شرکت مشاور کار می‌کنند، ولو اینکه کار مشاوره انجام ندهند، مشاور نامیده می‌شوند. البته برآیند تنوع مشاورین می‌تواند نتایج بسیار متفاوتی را به بار آورد.

مشاوره را با حرفه‌ای تحت نظارت و دقیق مثل حسابداری مقایسه کنید. اگر شما خود را حسابداری معتبر دانسته و عنوان **حسابدار** را بر روی کارت ویزیت خود چاپ کنید، حتی بعد از طی کردن دوره‌ی رسمی دانشگاهی، باید آزمون‌های زیادی را بگذرانید؛ چون حرفه‌ای تحت نظارت است. اگر شما بدون ارزیابی در آزمون‌های خاص، عنوان **حسابدار** را در کارت ویزیت نوشته و شروع بکار کنید، دیر یا زود باید منتظر جریمه‌ای از جانب اتحادیه‌ی حسابداران باشید. همین نظم در سایر حرفه‌های دقیق مانند پزشکی هم دیده می‌شود. شما نمی‌توانید خود را پزشک بنامید و شروع به مداوای مردم بکنید، چون در صورت انجام، نتیجه مصیبت‌بار خواهد بود.

چنین مقرراتی عموماً در حرفه‌ی مشاوره وجود ندارد و به دلیل تنوع آن، تنظیم مقررات بسیار مشکل‌تر از حرفه‌های دیگر است و به همین دلیل، افراد و شرکت‌های متنوعی خود را به‌عنوان مشاور به صنایع معرفی می‌کنند که البته، عملکرد این افراد، مختلف و متفاوت خواهد بود. شاید عملکرد برخی بسیار خوب، برخی میانه و برخی بسیار بد باشد، به‌گونه‌ای که ممکن است گروه آخر به تعهدات خود پایبند نبوده و در نتیجه، به‌ندرت فرصت همکاری مجدد با مشتری را به دست آورند.

حالا این انتخاب سخت را از جانب مشتری بررسی می‌کنیم. ریسک وی زمانی خواهد بود که برای اولین بار با شرکت مشاور روبه‌رو می‌شود. شاید مشاورین پیشینه‌ی عجیب و برانگیزاننده‌ای نشان داده و پیشنهادهای جالبی هم ارائه دهند؛ ولی تا زمانی که نتیجه‌ی عملکرد آن‌ها را نبینید، نمی‌دانید که چه به دست خواهید آورد. زمانی که مشتری حسابدار استخدام می‌کند، حدی از عملکرد و مهارت وی را تضمین شده دانسته و به وی اطمینان می‌کند؛ اما مشاوره، فرایندی ذهنی است و در نتیجه، شهرت و اعتبار فرد

و توانایی اثبات خود به دیگران، می‌تواند کلید موفقیت مشاور محسوب شود. مشتریان باتجربه می‌توانند مواردی از برخورد با مشاورانی را بازگو کنند که تجربه‌ی رضایت‌بخشی از کار با آن‌ها نداشته‌اند. می‌توان سازمان‌های زیادی مثال زد که به‌هیچ‌عنوان، علاقه‌ای به کار با مشاور خود نداشته‌اند. شاید برای شما هم پیش‌آمده که به دلیل سابقه‌ی ذهنی بد مشتری از مشاور قبلی، با پدیده‌ی **مقاومت**^۱ از سوی کارمندان وی روبه‌رو شده باشید. مثال زیر چنین موقعیتی را تشریح می‌کند:

سال‌ها قبل، از فرودگاه بین‌المللی نیوآرک ایالات‌متحده پروازی به مقصد استکهلم سوئد داشتم. پروازی هشت‌ساعته را در شب آغاز کردیم. مسافر کنار من، لباس بسیار مرتبی بر تن داشت و مشخص بود که باید مقام ارشدی باشد. در ابتدای پرواز، خوش‌وبشی داشتیم و تا زمانی که مهمانداران کابین را برای سرو غذا آماده می‌کردند، هریک سرگرم کارهای خودمان بودیم. در حین صرف غذا، لپ‌تاپ‌های خود را کنار گذاشته و به صحبت پرداختیم. صحبت‌های من ارتباط چندانی با کار نداشت و بیشتر حول مسائل اجتماعی روزمره بود.

وی مدیر ارشد شرکتی وابسته به صنایع خودروسازی در میشیگان بود که درزمینه‌ی تولید جعبه‌دنده‌های سنگین فعالیت می‌کرد و صحبت در این زمینه بسیار موردعلاقه وی بود. من در بیست دقیقه هر چیزی که درزمینه‌ی جعبه‌دنده لازم بود را فراگرفتم، از فناوری حس‌گرها تا روان‌کننده‌های صنعتی و نحوه‌ی واکنش روان‌کننده‌ها به تغییرات دمایی مختلف! هم‌سفر من، خوش‌مشرب و خونگرم بود و داستانش را بسیار جذاب و البته، با جزئیات فنی شرح می‌داد.

در یک لحظه، هم‌سفر من صحبتش را قطع کرد و پرسید: «راستی! تو به چه کاری مشغول هستی؟» بدون درنگ گفتم: «من، مشاور ارشد شرکتی بین‌المللی هستم.» ناگهان حالت چهره‌ی وی تغییر کرد: «اوه! مشاور!» و فریادی از سر تأسف کشید. برای لحظاتی متحیر مانده بودم؛ اما مثل همیشه حس کنجکاوی‌ام گل کرد. می‌خواستم بدانم در گذشته چه بر سر این فرد آمده که چنین واکنشی به صحبت من نشان داده. به وی گفتم: «فکر می‌کنم که تجربه‌ی کار با مشاوران را داشته‌اید. دوست دارید داستان آن را تعریف کنید؟»

وی با عصبانیت گفت: «ما چندین ماه قبل مشاورینی را برای شرکت خود انتخاب کردیم. با ورود آن‌ها تغییراتی بیش‌ازحد عرف، آغاز شد. آن‌ها کارمندان شرکت را مجبور می‌کردند تا فقط بر طبق راهکارهای آن‌ها عمل کنند؛ اما این روش مانند حمله به شرکت بود. آن‌ها چیزهای زیادی را تغییر دادند، هزینه‌های زیادی تحمیل کردند و درنهایت، ما را با آشفتگی برجای گذاشته، ترک کردند. به همین خاطر تا مدت‌ها هیچ مشاوره‌ی را در شرکت نمی‌پذیریم.

این مسئله کافی است تا احتمال دهیم، گروه بعدی مشاوره که به این شرکت مراجعه کنند، به هیچ عنوان با روی باز پذیرایی نخواهند شد.

به احتمال قریب به یقین، این مشتریان بسیار محتاطانه عمل خواهند کرد و میزان این احتیاط، با توجه به ارزش پیشنهادی و راه و روش مشاوران تغییر می کند و در ضمن، به دلیل تجربیات بد قبلی بسیار مراقب خواهند بود. در این وضعیت، مشاوران باید مهارتِ مقابله با تصورات منفی مشتری و همچنین موانع وابسته به آن ها را داشته باشند. این مهارت ها را در فصل هفتم (تعامل با مشتری و موانع آن) شرح خواهیم داد. یکی از دغدغه های مشتریان در پروژه های بلندمدت، ثبات افراد و رویه است. البته دلیل تغییر افراد و رویه ها در شرکت های مشاور بزرگ، حجم کاری آن ها است. این امر شرکت ها را مجبور می کند تا به صورت دوره ای، منابع انسانی را تغییر دهند. به این مثال توجه کنید:

شرکتی، مشاورانی را از یک شرکت معظم و شناخته شده مشاوره در اختیار گرفت. این گروه به اتکای اختیاراتی که شرکت به آن ها واگذار کرده بود، توانستند پروژه را با لیاقت انجام داده و از خروجی مورد انتظار نهایی هم عبور کنند. مشتری از نتیجه ی کار رضایت کامل داشت و در جلسه ای عمومی، پایان خوش را اعلام کرد. سال بعد، بدون کوچک ترین درنگ و با توجه به تجربه ی خوب قبلی، مشتری به فکر استفاده از کمک همان شرکت برای پروژه ی دیگری افتاد. گرچه گروه دوم گروه خوبی بود، ولی از دید مشتری گروه اول بهتر بود. با وجود اینکه پروژه ی دوم هم موفقیت آمیز بود، اما گزارش وی به شرکت مشاور حاکی از سطح رضایت پایین او نسبت به گذشته بود.

موقعیت فوق نشان می دهد که فن مشاوره، همانند تمام خدمات مبتنی بر نظم و دقت، متکی به افراد است. میزان مهارت و نوع نگرش ارائه دهنده ی خدمت نقش زیادی در رضایت مشتری دارد. پس شرکت های مشاور نیاز به سازوکاری دارند تا مطمئن شوند که کیفیت کار و سازگاری با محیط مشتری، کمترین وابستگی به نیروی انسانی را دارد.

این سازوکار شامل معیارهای سخت گیرانه ی استخدام بوده و به مواردی فراتر از صلاحیت های آموزشی می پردازد و تمرکز و ویژه ی آن بر توانایی های عملیاتی و قدرت تعاملات بین فردی است. اکثر شرکت های مشاور برای تعریف نقش های درون سازمانی خود، مجموعه برنامه های داخلی همراه با اعطای گواهینامه در نظر می گیرند. مثلاً شاید برای ارتقاء به درجه ی مشاور ارشد، فرد مجبور شود تجربه ی زیاد خود را ثابت کند که این امر می تواند با بررسی گواهی مهارت های پیشرفته ی وی که تحت استانداردهای دقیق

کسب شده، قابل بررسی باشد. شرکت‌های مشاور بزرگ می‌توانند با این قبیل اقدام‌ها تجربه‌ای پایدار و یکنواخت را برای مشتریان خود به ارمغان بیاورند.

نمایندگی سایر شرکت‌های مشاور

اگر نماینده‌ی یک شرکت مشاور باشید، اعتبارنامه‌ی اعطایی شرکت مادر نقش مهمی در جذب پیشنهاد مشاوره برای شما خواهد داشت و در اکثر موارد، این عنصر دارایی معنادار و قدرتمندی برای شما محسوب می‌شود. تصور کنید که نمایندگی شرکت مشاور با پانصد کارمند را در اختیار دارید. در این موقعیت، کار شما به دو بخش برنامه‌ی شخصی و سازمانی تقسیم می‌شود. از شما انتظار می‌رود تا برای کمک به مشتری:

- از تجربه و تخصص خود کمک بگیرید.
 - از شبکه‌ی پانصد نفره‌ی همکاران که می‌توانند شما را راهنمایی کنند، استفاده کنید.
 - ابزاری که قبلاً در سازمان مادر و برای پروژه‌های مشابه ایجاد شده، بشناسید و به‌عنوان دارایی سازمانی، برای پیشبرد کیفی و افزایش کارایی استفاده کنید.
- حال می‌توانیم این ایده‌ها را با تعریف خودمان ترکیب کنیم:

نقش مشاور، کمک به مشتری با استفاده از تخصص و تجربه خود، همراه با استفاده از تخصص، تجربه و دارایی‌های سازمانی است.

برای استفاده از این دارایی‌های جمعی سازمانی از چه روشی استفاده کنیم؟ شرکت‌های مشاور مدبر و قوی، شرکت‌هایی هستند که بر پایه‌ی مدیریت دانش فعالیت می‌کنند که در این زمینه، متون و مقالات فراوانی هم چاپ شده‌اند. برای مدیریت دانش مؤثر، ابزار و فرایندهایی لازم است که با توجه به اندازه‌ی سازمان‌ها و نوع دانش مورد نیاز، متفاوت هستند. هر دو نوع دیدگاه رسمی و غیررسمی در چنین وضعیتی می‌توانند مؤثر باشند. یک‌بار، در زمانی که مشاور تازه‌کاری بودم، یکی از همکاران ارشد این موضوع را در قالب داستانی ساده برایم توضیح داد:

«این شرکت، فعالیت خود را در ساختمانی دوطبقه و با پنجاه کارمند شروع کرد. در آن موقع اگر برای پروژه‌ای نیاز به اطلاعات یا جلسه‌ی پرسش و پاسخ داشتید، تنها یک منبع اصلی وجود داشت: دستگاه قهوه‌جوش!»

در آن زمان، شما به آسانی می‌توانستید از بین همکاران و در کنار دستگاه قهوه‌جوش، کسی را پیدا کنید که یا جواب سؤال شما را می‌دانست یا همکاری را به شما معرفی می‌کرد که پاسخ آن سؤال را بداند. در اکثر مواقع، دستگاه قهوه‌جوش حکم ناجی سازمانی داشت. اما امروزه در شرکتی که بیش از پنج هزار کارمند و گستره‌ی کاری پنج قاره‌ی دنیا را دارد، دستگاه قهوه‌جوش به دلیل محدودیت‌های خود به تاریخ پیوسته است. به این دلیل است که ما سندهای گوناگون علوم مختلف را در پایگاه داده‌ها حفظ می‌کنیم تا با بازبایی شبکه‌ای و استفاده از ابزارهای ارتباطاتی بتوانیم متخصصین خود را در سطح جهان به هم متصل کنیم و به کمک آن‌ها، به ارتباطی رودررو همانند کنفرانس‌ها دست پیدا کنیم. هیچ‌گاه مثل الآن، مدیریت دانش برای کسب‌وکار ما حیاتی نبوده است.

شرکت‌های مشاور بزرگ برای ایجاد زیرساخت‌های مدیریت دانش اثربخش، سرمایه‌گذاری سنگینی می‌کنند. گرچه، تجربه نشان داده که کلید موفقیت، ایجاد فرهنگ استفاده از دانش جمعی به‌عنوان دارایی پروژه می‌باشد. هرچند، هنوز هم شرکت‌های مشاور بی‌شماری هستند که هرروز باوجود ابزارها، فرایندها و الگوهای دقیق در دسترس، دوباره چرخ را اختراع می‌کنند. در بین این افراد خلاق، گرایشی شدید به اختراع، بدون توجه به این‌که قبلاً انجام‌شده، وجود دارد. استفاده‌ی مجدد از برخی الگوها و مدل‌ها می‌تواند نقش مهمی در به حداکثر رساندن کیفیت و کارایی ایفا کند. برخی شرکت‌های مشاور تأکید زیادی بر تجربه و دانش خود به‌عنوان سرمایه دارند؛ اما با توضیح این امر به مشتری، سطح توقع وی بیشتر خواهد شد. در این وضعیت چه پاسخی به مشتری دارید؟ «ما شما را به دلیل تجربه‌ی زیاد در این زمینه انتخاب کردیم. چگونه آموزه‌های سایر شرکت‌ها را برای سودآوری این پروژه و سازمان ما استفاده می‌کنید؟» به‌عنوان نماینده‌ی شرکت مشاور باید بدانید که دانش جمعی سازمانی شما بخشی از دلیل انتخاب شما بوده و باید حداقل در بخشی از پروژه به شما کمک کند. چون انتظار مشتریان از شما، این است.

کردارشناسی در مشاوره

شناخت کردار و رفتار نقش مهمی در مشاوره دارد. فرسایش روابط کارفرما و مشاور باعث ارزیابی ضعیف پروژه خواهد شد. این مشکل بیشتر در پروژه‌های بزرگ رخ می‌دهد و اثر آن بیش از حد انتظار است. چارچوب نحوه‌ی رفتار با مشتری، درباره‌ی بحث کمک به مشتری است که در ابتدای فصل به آن اشاره شد.

مشاورین برای کمک کردن دعوت می‌شوند و از آن‌ها انتظار می‌رود که نفع و بهره‌موردنظر مشتری را ایجاد کنند.

فرض کنید که به پزشکی باتجربه و حاذق مراجعه کرده‌اید. بیشترین حق ویزیت را پرداخت و انتظار داشته‌اید که بهترین خدمات و توصیه‌ها را کسب کنید. وی بیماری شما را تشخیص داده و دارویی گران‌قیمت تجویز کرده است. هفته‌ی بعد، او را در لوکس‌ترین رستوران شهر، در حال صرف نهار و نوشیدنی به دعوت شرکت تولیدکننده‌ی همان دارویی می‌بینید که به همه توصیه می‌کند. شما از نظر رفتاری توصیه‌ی پزشک را مشکوک ارزیابی خواهید کرد و شاید دیگر نزد وی نرفته و دیگران را هم از مراجعه به او منع کنید. رفتارهایی که از نظر اخلاقی سؤال‌برانگیز باشد، باعث تخریب شالوده‌ی ارتباطات می‌شود.

مشاوره با رعایت اصول رفتاری، به‌نحوی که در مشتری علاقه ایجاد کند شامل رازداری و رفتارهایی است که معمولاً باعث جلوگیری از انتخاب‌های سخت در روابط مشاور و مشتری می‌شود. می‌توان مشکل را در موضوع اساسی دیگری هم جستجو کرد:

شاید ایدئال‌های مشتری و شرکت مشاور یکسان نباشند.

مثال زیر را در نظر بگیرید:

شرکت مشاوره معظم، برای اجرای سامانه‌های فناوری اطلاعات در اروپای شمالی، قراردادی بسته بود. بیش از یک‌صد مشاور برای اجرای این پروژه‌ی دوساله بکار گمارده شده بودند و این قرارداد می‌توانست سود قابل‌توجهی را برای شرکت به ارمغان بیاورد. تا چهار ماه پیش از پایان، همه‌چیز به‌خوبی پیش می‌رفت. در این زمان، مدیران شرکت مشاور متوجه شدند که نزدیک به یک‌صد نفر از مشاوران که در پروژه‌های فعلی مشغول بکار هستند، به‌زودی بیکار شده و امکان توسعه‌ی کسب‌وکار و جذب و به‌کارگیری این تعداد از افراد بسیار کم خواهد بود. شرکت از روی ناچاری، الحاقیه‌ای را برای خدمات اضافی به مشتری پیشنهاد داد. درحالی‌که مشتری در فکر تأمین بودجه‌ی بخش اصلی بود، مشاوران درصدد گرفتن تأییدیه‌ی الحاقی از وی بودند تا حداقل، آن را برای دوره‌ای سه‌ماهه اجرا کنند. حتی مشاورین به پیشنهادهایی فکر کردند که کوچک‌ترین ارتباطی با اولویت‌های مشتری نداشت. اینکه آیا این الحاقیه ایدئال مشتری بود یا خیر، جای سؤال داشت.

مشتری پس از دو هفته، پروژه را به دلیل سودده نبودن لغو کرد. این امر پایان ایدئالی برای همکاری دوساله‌ی آن‌ها نبود.

پیشنهاد اضافی مثال فوق، راهی برای حفظ پروژه بدون توجه به مزایا یا معایب احتمالی برای مشتری بود. شرکت مشاور با زیر پا گذاشتن اصل کلیدی همکاری، یعنی کمک، به فکر فروش خدمات خود بود. گاهی شرکت‌های بزرگ برای رسیدن به اهداف تعیین‌شده‌ی درون‌شرکتی و **الحاقات کسب‌وکار**^۱ خود تحت فشار هستند که البته چارچوب‌های سازمانی شرکت مشاور بر رفتار و عملکرد کارکنان آن اثرگذار خواهد بود. از سوی دیگر باید گفت: مشتریان را دست‌کم نگیرید! چون احتمالاً دیر یا زود، آن‌ها متوجه **زیاده‌روی در مشاوره**^۲ خواهند شد. البته برخی مشتریان هم به مشاور مراجعه می‌کنند تا کاری را انجام دهد، ولی هیچ‌گاه شرکت آن‌ها را ترک نکند و بر اساس دستورالعمل آن‌ها رفتار کند. در این حالت، مشاور چگونه خدمات خود را ارتقاء داده و به اهداف نهایی برسد؟ نقطه‌ی تعادل واقعی کجاست؟ ما به این پرسش‌ها بعداً پاسخ خواهیم داد.

حالا می‌توانیم کردارشناسی را هم در تعریف خود جای دهیم:

نقش مشاور، کمک به مشتری با استفاده از تخصص و تجربه‌ی خود و همچنین، تخصص، تجربه و دارایی‌های سازمانی در راستای بیشترین سودرسانی به مشتری است. در این حالت، وی راهنمایی قابل‌اعتماد خواهد بود.

مشاور می‌تواند به کمک برنامه‌ای معقول، خود را شریک و همراه قابل‌اعتماد مشتری معرفی کند. هرچند با رابطه‌ی کوتاه‌مدت نمی‌توان به این نتیجه رسید و مانند مثال زیر، نیاز به رابطه‌ی بلندمدت خواهد بود تا بتواند راهگشای کسب‌وکار آتی باشد:

یک شرکت کوچک خدمات حرفه‌ای که رشدی سریع در زمینه‌ی کاری خود داشت، با شرکت مشاور تماس گرفت. نگرانی مشتری، رشد بیش از ظرفیت توسعه‌ی کسب‌وکار کارمندان بود و قبل از اینکه وضعیت از کنترل خارج شود، نیاز به راهکار داشت. شرکت مشاور بر پایه‌ی شهرت، اعتبار و همچنین ادعای خود، از سوی یکی از مدیران شرکت توصیه شده بود.

در حین جلسه، مشاوران به صحبت‌ها، نگرانی‌ها و خواسته‌های مشتری گوش‌داده و راهکارهای ممکن و همچنین ارزش بالقوه‌ی قابل‌دستیابی را هم تشخیص دادند. با اینکه مسائل برای افراد داخل شرکت چالش‌برانگیز بود ولی به‌طور کلی ماهیت پیچیده‌ای نداشت. مشتری علاقه داشت که قرارداد را هرچه سریع‌تر و برای دوره‌ای سه‌ماهه ببندد.

با اشراف بیشتر، مشاورین دریافته‌اند که مسائل بدیهی‌تر از آن چیزی هستند که مشتری فکر

1 Add-on business

2 Consulting overkill

می‌کند. آیا اگر مشتری می‌فهمید که می‌توانسته با بهره‌گیری اندک از امکانات درون شرکت به خود کمک کند، از آن‌ها بابت سه ماه خرج تراشی تشکر می‌کرد؟ درنهایت، مشاوران تصمیم گرفتند که به جای قبول پروژه، فقط چند راهکار کلی ارائه دهند. آن‌ها با مصلحت‌اندیشی گفتند: «شما باید در سه بخش تمرکز داشته باشید و این هم لیست فعالیت‌هایی است که باید انجام دهید. این پیشنهادها را عملی کنید؛ اگر پس از سه یا چهار هفته، هنوز به ما نیاز داشتید، خوشحال می‌شویم که بتوانیم با فرستادن گروهی به شما کمک کنیم.»

مشتری توصیه را پذیرفت و کارمندان شرکت توانستند در کمتر از یک ماه اکثر مشکلات را حل کنند.

یک سال بعد، مشتری جهت پروژه‌ای بزرگ‌تر با شرکت مشاور تماس گرفت. با توجه به اعتمادی که در اولین تعامل به وجود آمده بود، این بار مشتری مستقیماً با شرکت مشاور تماس گرفت و دیگر نیازی به واسطه نبود.

کسب عنوان شریک یعنی اینکه شما در قلب مشتری بهترین جایگاه را ایجاد کرده‌اید. گاهی اوقات، مثلاً در ارتباطی شخصی، شما علائق شریک خود را به منافع کوتاه‌مدت خود ترجیح می‌دهید تا برای سرمایه‌گذاری بلندمدت‌تری مهیا شوید که این، رابطه‌ای ارزشمند خواهد بود. معنی این امر در دنیای واقعی مشاوره این است که شاید نتیجه‌ی جلسه‌ی مشاوره به سرعت دیده نشود، ولی هر قدمی که برمی‌دارید، گامی مثبت برای تحکیم ارتباط آتی شما و مشتری خواهد بود. اثبات عملی این مسئله می‌تواند باعث ایجاد ارتباطی قوی بین شما و مشتری شود که درنهایت، شما را در مقابل رقبا محافظت خواهد کرد و برگ برنده‌ی رابطه‌ی بلندمدت شما با مشتری خواهد بود.

مشاوره در برابر فروش

مشاور طراحی فضای سبزی که بیش از بیست و پنج سال سابقه‌ی باغبانی داشت، با دو نفر از مشتریان در روز تعطیل قرار ملاقات گذاشته بود. دلیل انتخاب روز تعطیل این بود که وی می‌توانست به راحتی و با فراغ بال با مشتریان خود صحبت کند و پیشنهاد تغییرات در فضای سبز را بدهد.

در اولین باغ، او پیشنهاد هرس برخی از درختان کاج و اصلاح طرح محوطه‌ی چمن‌کاری را ارائه داد. افزون‌براین پیشنهاد کرد باینکه حصار باغ وضعیت خوبی دارد و می‌توان آن را دوباره رنگ‌آمیزی کرد، تعویض شود. ناگفته نماند که برادر این مشاور، سازنده‌ی حصارهای باغی بود! در اغلب موارد، این مشاور به مشتریان خود حصار می‌فروخت و کارمزد خوبی هم از برادر خود دریافت می‌کرد. نهایتاً در این معامله هم مشتری پیشنهاد وی را قبول کرد و کار به نتیجه رسید. دومین ملاقات در باغ بزرگی بود که به بازسازی کامل نیاز داشت. این باغ سال‌ها متروکه و

بدون استفاده مانده بود. بقایای حصار چوبی قدیمی که باغ را از جنگل مجاور جدا کرده بود به‌سختی دیده می‌شد. مشاور با خوشحالی پیشنهاد ساخت حصار جدید را داد. مشتری گفت: «حتماً! کاملاً درست می‌گویید. گوزن‌های سرگردان از جنگل به اینجا می‌آیند و همه‌چیز را می‌خورند.» و این بار هم معامله به سرانجام رسید!

مشاوره و فروش، مباحثی متفاوت هستند و هرکدام اهداف یا دستورالعمل‌های متفاوتی را دنبال می‌کنند. برخی از افراد و شرکت‌ها مجبور به اجرای هر دو آن‌ها هستند.

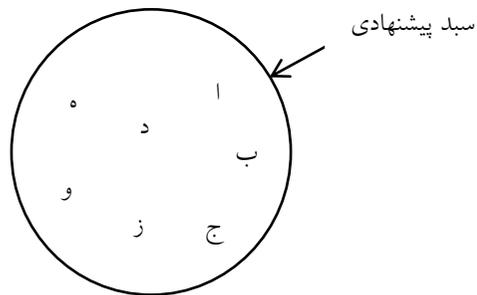
هدف مشاوره، فعالیت در جهت منافع مشتری است؛ درحالی‌که هدف فروش، ترغیب مشتری به خرید کالا یا خدمات یا هر کاری که به معامله منجر شود، می‌باشد. فروشنده‌ی خودرو با اینکه می‌داند نیاز شما با خودروی ارزان‌قیمت رقیب برطرف می‌شود، با این وجود تلاش می‌کند گران‌قیمت‌ترین خودروی خود را به شما بفروشد. برنامه‌ی وی فروش است و توصیه‌ای جهت بهترین انتخاب شما نخواهد داشت.

در ملاقات اول، مشاور فضای سبز، مشاور نبود، بلکه فروشنده حصار بود. وی می‌دانست که حصارهای فعلی با رنگ‌آمیزی مجدد احیا می‌شوند ولی از این فرصت برای تعویض آن‌ها استفاده کرد. پیشنهاد وی بهترین منفعت را برای مشتری ایجاد نمی‌کرد، ولی راهی برای فروش کالا و گرفتن کارمزد بود. همین شخص در ملاقات دوم، مشاور بود زیرا توصیه‌ی وی بیشترین منفعت را برای مشتری ایجاد می‌کرد. مشتری دوم این مسئله را به‌آسانی درک کرد و پذیرفت.

مشاورین چگونه خدمات خود را ارائه دهند؟

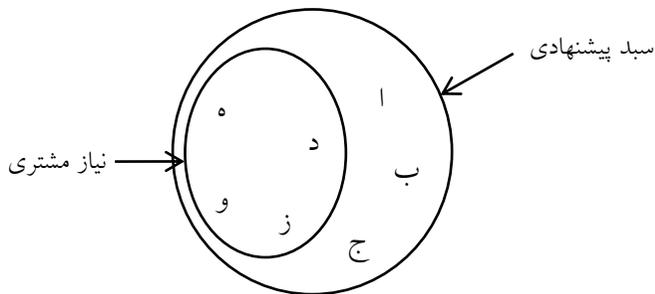
هرگاه خدمات و راهکارهای مشاور با حداکثر منفعت مشتری هم‌راستا شوند، وی نقش خود را به‌درستی ایفا کرده است. مثال زیر را در نظر بگیرید:

شکل ۱-۱ سبد پیشنهادی یک شرکت مشاور، مجموعه‌ی خدمات و راهکارهای مختلف را نشان می‌دهد که می‌تواند شامل انواع تحلیل، امکان‌سنجی، طرح‌های بهبود فرایند، راهکارهای خودکارسازی، گزارش‌ها، معیارها و موارد مشابه باشد.



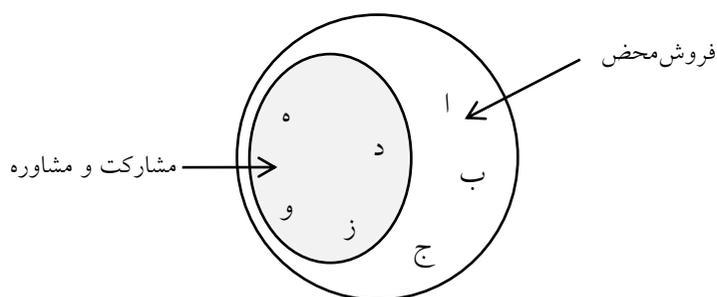
شکل ۱-۱: سبد پیشنهادی مشاوره

سپس، حدود نیازهای واقعی مشتری به کمک گفتگوهای شفاف و صریح مشخص می‌شود که در شکل ۱-۲ نشان داده شده است. برخی از این خدمات مربوط به نیازهای مشتری و برخی دیگر نامربوط می‌باشند.



شکل ۱-۲: نیازهای مشتری

همان‌طور که در شکل ۱-۳ نشان داده شده است، به مشاوران پیشنهاد می‌شود که خدماتشان را ارتقاء دهند. این ارتقاء فقط در محدوده‌ی همپوشانی سبد خدمات مشاورین و خواسته‌های مشتری رخ می‌دهد و خدمات مازاد، بعداً مورد توجه قرار خواهند گرفت. شما باید به دنبال راهکاری باشید که با توجه به خواسته و ایدئال مشتری بتوانید به وی کمک کنید. در مواردی که سبد خدمات مشاور با خواسته‌های مشتری همپوشانی نداشته باشد، افزودن هر نوع خدمت یا راهکار اضافی، مشاوره نیست و عملاً، فروش محض است. بر پایه‌ی مثال مشاور فضای سبز، شاید معامله‌ای را به سرانجام برسانید، اما مشتری در درازمدت متوجه می‌شود که خدمت شما فروش بوده است و این امر بر روی تداوم ارتباط شما با مشتری اثر می‌گذارد.



شکل ۳-۱: فرصت مشارکت

یکی از سنگ بناهای **فروش مشاوره‌ای**^۱ که امروزه در بسیاری از صنایع مرسوم است، این است که مشاوران بجای معرفی سبد خدمات، خواسته‌های مشتری را شناسایی و با پیشنهادی هدفمند و دقیق به آن پاسخ دهند. این امر باعث پذیرش و خوشنودی بیشتر مشتری می‌شود. این نگرش هم‌تراز **فروش خدمات اضافی**^۲ شرکت‌های مشاور است که به دنبال افزایش تعامل خود با مشتری از طریق کشف فرصت‌های جدید و ارائه‌ی خدمات بیشتر می‌باشند. شاید برخی، این نوع **بیش‌فروشی**^۳ را روشی نامناسب بدانند ولی اکثر مشتریان معتقدند که روشی پسندیده است. در ادامه و در قالب مثال، توضیحات مدیر عملیاتی ارشد صنایع مخابراتی را مرور می‌کنیم:

«مشاوران خوب، آینده‌نگر هستند. برخی از آن‌ها فرصت‌های فوق‌العاده‌ای شناسایی می‌کنند تا بتوانیم در کار بهبود ایجاد کنیم که نتیجه‌ی آن، سودرسانی بیشتر به شرکتمان خواهد بود. ما از مشاوران می‌خواهیم که بگویند: «آیا می‌دانید که تغییر فرایند فعلی و تحلیل، می‌تواند باعث افزایش سود آتی شود؟» و بدترین پاسخ ما در این مواقع: «نه! نیازی به تغییر نداریم!» است. در چنین مواقعی، مشاور فروشنده فقط آن چیزی را که می‌خواهید ارائه می‌دهد.

مشاوری که خود را شریک شما بدانند، در کشتی شماست؛ هم‌راستا با شما فکر می‌کند و سعی در کمک دارد. این ارتباطی است که دوست داریم با مشاورانمان داشته باشیم. اگر آن‌ها آینده‌نگر نباشند، شریک ما هم نیستند.»

1 Consultative selling
2 Add-on sale
3 Upselling

خلاصه‌ی فصل

در این فصل موارد زیر مورد توجه قرار گرفت:

- مشاور به اتکای تخصص و تجربه خود و تخصص، تجربه و دارایی‌های سازمانی به مشتری کمک می‌کند و از این طریق، بیشترین منافع را برای وی ایجاد خواهد کرد.
- مشاوره، حرفه‌ای ناهمگون است و بسیاری از افراد خود را مشاور می‌نامند؛ بنابراین ما باید به‌دقت، سعی در برآورده کردن انتظارات مشتری داشته باشیم. باید بتوانیم به‌صورت حرفه‌ای وظیفه‌ی خود را بیان کرده و به‌درستی، نتیجه‌ی کارمان را توضیح دهیم. در غیر این صورت، مشتری انتظار دارد در راه سایر مشاورین، یعنی کناره‌گیری از مشاوره قدم بگذاریم.
- شاید مشتریان بر پایه‌ی لطماتی که از مشاوران قبلی متحمل شده‌اند، ذهنیتی منفی داشته باشند که این ذهنیت می‌تواند مانع ورود مشاوران جدید شود. در چنین حالتی، مشاوران نیاز به مهارت‌های مدیریتی برای حل این موانع دارند.
- مشاوره، کسب‌وکاری انسان‌محور است. در نتیجه، میزان مهارت و نوع نگرش گروه مشاور، می‌تواند اثری قطعی بر روی ذهنیت مشتری داشته باشد و باعث ایجاد تجربه‌ی خوب یا بد برای وی شود. شرکت‌های مشاور بزرگ جهت حفظ ثبات منابع انسانی خود در طول زمان نیاز به سازوکاری دارند تا بتوانند از این طریق به مشتری اطمینان دهند که در ازمدت، خدمات باثباتی را برای وی فراهم خواهند نمود.
- مدیریت دانش، عنصر مهمی برای کسب حداکثر کارایی و کیفیت شرکت مشاور خواهد بود. لطفاً دوباره چرخ را اختراع نکنید! تجربه نشان داده، اولین قدم برای تبدیل شدن به شرکتی دانش‌بنیان، ایجاد فرهنگ تبادل و استفاده از دانش جمعی است.
- مشاوره و فروش، فعالیت‌هایی متفاوت با دستورالعمل‌هایی متفاوت هستند. برای ارتقای خدمات، همانند شریکی عمل کنید که مشاوره‌ای فروش محور عرضه می‌کند.
- طراحی و اجرای مشاوره‌ای که به نفع مشتری باشد، از نظر کردارشناسی بسیار مهم است. مشاوران باید در زمانی که فرصت جدیدی را ارزیابی می‌کنند، این سؤال را از خود بپرسند: «آیا ما می‌توانیم راهکاری برای این مشکل داشته باشیم؟ و آیا این راهکار، بیشترین منفعت را برای مشتری ایجاد می‌کند؟»
- در اغلب موارد، مشتریان، اثرگذاری را بخشی از ارتباطات مشاوره‌ای می‌بینند. نحوه‌ی آشکارسازی توانایی‌های سازمان برای کمک به مشتری و همچنین ایجاد فرصت‌های جدید کسب‌وکار را بررسی کنید.

فصل دو: آمادگی برای مشاوره

مشاوره به صورت مجرد انجام‌پذیر نیست بلکه باوجود مشتری و شرکت‌هاست که مفهوم پیدا می‌کند. هر مشتری وضعیتی مخصوص به خود دارد و باید شناخت درست از مشتری همراه مواردی همچون داده‌ها، خواسته‌های مجموعه و تخصص و تجربه‌ی گروه مشاوران باشد تا بتوان راهکاری مؤثر عرضه کرد.

برای مثال، به پزشکی فکر کنید که می‌خواهد به بیمار خود مشاوره بدهد. وی نیاز به شناخت کامل او دارد، پس پرونده‌ی او را مرور کرده و آزمایش‌هایی انجام می‌دهد و در ادامه، اطلاعات به‌دست‌آمده را با نشانه‌های بیماری تطبیق داده و با صحبت با بیمار، نگرانی‌های او را هم می‌شنود و درنهایت، با توجه به تجربه و تخصص خود، دوره‌ی درمانی متناسب با وضعیت بیمار را پیشنهاد خواهد کرد. مشاوره‌ی به بیماران، حتی بیمارانی با نشانه‌های مشابه، می‌تواند بسیار متفاوت باشد که البته به عوامل موقعیتی مختلفی بستگی دارد.

برای مشاوره‌ای مؤثر، نیازمند رویکردی مناسب هستیم. کمترین کار مشاور این است که وضعیت مشتری را بشناسد. هر چه میزان شناخت شما بیشتر باشد احتمال ارائه‌ی راهکار مؤثر هم بیشتر خواهد شد. همان‌گونه که در مثال پزشک هم دیدیم، اینکه در کسب‌وکار، با دو چالش مشابه در دو شرکت مشابه روبه‌رو شویم و درعین‌حال، راهکار بهینه‌ی هر کدام با دیگری فرق داشته باشد، اصلاً مسئله‌ای غیرعادی نیست. این تفاوت در راهکارها می‌تواند ناشی از عواملی همچون ساختار سازمان‌ها، فرایند تصمیم‌گیری، فرهنگ درونی و موقعیت بازارهای محلی آن‌ها باشد. به‌طور خلاصه، پیش از مشاوره نیازمند شناخت برخی از عوامل مرتبط با مشتری هستیم که نیاز به برخی آمادگی‌ها دارد.

آمادگی می‌تواند نقطه‌ی حساس بلوغ مشاور باشد. در اغلب موارد، مشاوران بدون آمادگی کافی با مشتری روبه‌رو می‌شوند و بجای صحبت پیرامون وضعیت خاص هر مشتری و تطبیق طرح‌های پیشنهادی خود با وضعیت وی، شروع به تعریف از خود و راهکارهای صنعتی موفق سایر پروژه‌ها می‌کنند؛ درحالی‌که تلاش کم، به‌عنوان یک

میانبر، راه پرخطری بوده و می‌تواند باعث تهدید منفعت مشتری شود که به‌صورت بالقوه، اعتبار مشاوران را تضعیف خواهد کرد.

انتظارات مشتریان هم نقش مهمی دارد. آن‌ها از ما آمادگی و توانایی هدایت هوشمندانه‌ی کسب‌وکارشان را می‌خواهند. اکثر مشتریان فوراً تشخیص می‌دهند که چه کسی با آمادگی کامل و چه کسی بدون برنامه و به‌اصطلاح، با دست‌خالی صحبت می‌کند که باعث می‌شود تا بتوانند در مورد توانایی مشاور و احتمال نتیجه دادن توصیه‌های وی قضاوت کنند. دقت کنید که در دنیای رقابتی مشاوره، آمادگی، وجه تمایز محسوب می‌شود. اگر رقیب، با آمادگی بیشتر و مشتری مدارتر ظاهر شود، قطعاً حذف خواهید شد. طبیعتاً همه ما آمادگی کامل را می‌پسندیم، اما در عمل با محدودیتی به نام زمان روبه‌رو هستیم. زمانی که مشتری برای جلسه‌ی فوری تماس گرفته، چه باید بکنیم؟ ما در این فصل، فعالیت‌ها را به سه بخش دسته‌بندی می‌کنیم: آمادگی اولیه^۱، آمادگی تفصیلی^۲ و آمادگی ویژه تعامل^۳. این موارد همراه با برخی محاسبات، باعث افزایش آمادگی در زمان محدود ما خواهند شد. به این منظور دستورالعمل‌های شفاف‌ی ارائه می‌شوند که البته، نباید جامع تلقی و باید با زمینه‌ی کاری مشاوره تطبیق داده شوند.

آمادگی اولیه

آمادگی اولیه یعنی مشخص کردن مواردی که باید پیش از صحبت جدی با یک مشتری بدانیم. برخی از مهم‌ترین موارد که اکثراً مشابه هستند در شکل ۱-۲ پیشنهاد شده‌اند که می‌توانند به‌عنوان چک‌لیست عمل کنند. این موارد به دلیل لزوم جمع‌آوری یکی، دوساعته‌ی اطلاعات تعمداً محدود شده‌اند. هریک از این موارد در بندهای بعد به‌دقت شرح داده شده است. اگر مشتری تقاضای جلسه‌ی فوری داشته باشد، با توجه به محدودیت زمان می‌توانید این چک‌لیست را تهیه کنید.

نوع صنعت، موقعیت جغرافیایی و شعبات اصلی: مشتری در کدام صنعت فعال است؟ (تولید لوازم الکترونیکی، مراکز بهداشتی و درمانی، بیمه...)، بازار هدف وی کجاست و دفاتر و شعب اصلی در چه موقعیتی قرار دارند؟ اگر در خارج کشور دارایی دارد یا در سایر صنایع فعالیت داشته باشد، مرتبط با این بخش است و در لیست قرار می‌گیرد.

1 Basic preparation
2 Detailed preparation
3 Engagement-specific preparation

مالی (به‌طور خلاصه): به میزان درآمد و سود گزارش‌شده‌ی سال مالی قبل (اگر چاپ‌شده باشد) اشاره دارد. میزان درآمد احتمالاً بر بودجه‌ی تخصیص داده‌شده به بخش‌های مختلف و همچنین میزان اجازه به مشاور جهت ارائه‌ی راهکارهای بلندپروازانه مؤثر خواهد بود. گاهی مشاوران راهکاری در حد و کلاس رولزرویس را به مشتریانی پیشنهاد می‌دهند که درآمد کمی دارند و طبیعتاً، کمتر هزینه می‌کنند. در این وضعیت، نتیجه مشخص خواهد بود: موفق نشدن. در این حالت باید روش‌ها و راهکارهای مناسب‌تری را دنبال کرد.

افراد کلیدی: باید نام افراد رده‌بالای شرکت مشتری را بدانید. زمانی که شما را برای تصمیم‌گیری نهایی به فردی خاص ارجاع می‌دهند، نباید مات بمانید و بپرسید: «بخشید! آقای جویس^۱ کیست؟»

بخش‌های شرکت: باید بخش‌های مختلف شرکت را بشناسیم. شاید این مسئله بر روی راهکار ما هم مؤثر باشد.

اطلاعات شرکت
صنعت مورد فعالیت
جغرافیایی (ادارات و محل فعالیت)
محل دفاتر سرپرستی
مالی (به‌طور خلاصه)
افراد کلیدی
بخش‌های شرکت
موقعیت در بازار، رقبای کلیدی
مطبوعات و اخبار منتشره
سبد محصولات و مشتریان
تنوع محصولات و خدمات
مشتریان و بخش‌بندی مشتریان
زیرکی و هوش داخلی شرکت
پروژه‌های قبلی و سرانجام آن‌ها
مشکلات یا خواسته‌های شناخته‌شده توسط شرکت
ارتباطات حال حاضر

شکل ۱-۲: عناصر آمادگی اولیه

موقعیت در بازار و رقبای اصلی: موقعیت رقابتی شرکت، رتبه‌ی شرکت در صنعت، سهم شرکت از بازار و رقبای اصلی از عناصر این بخش هستند که عموماً از طریق گزارش‌های تحلیلی (در صورت وجود) به دست می‌آیند.

مطبوعات و اخبار منتشره: شامل موارد متنوعی از قبیل توسعه‌ی شرکت در سطح بین‌المللی، شرکای جدید، انتقال مالکیت‌ها، فروش واحدهای زیان‌ده و مواردی از این دست هستند.

تنوع محصولات و خدمات: شناخت کالا یا خدمات مشتری و نحوه‌ی قیمت‌گذاری و عرضه‌ی آن از مباحث این قسمت هستند.

مشتریان و بخش‌بندی آن‌ها: مشتری شما با چه نوع مشتریانی روبه‌روست؟ کدام بخش از مشتریان بیشترین منافع را برای وی ایجاد می‌کنند؟

داشتن اطلاعات داخلی مشتری نقش بسیار مهمی برای مشاوران شرکت‌های بزرگ بازی می‌کند. این اطلاعات می‌تواند درباره‌ی پروژه‌های قبلی و نتایج آن‌ها، خواسته‌های شناخته‌شده‌ی مشتری، اولویت‌های کسب‌وکار، حساسیت‌ها، سیاست‌های داخلی و فرهنگ تصمیم‌گیری شرکت باشد. ارتباطات فعلی باید بررسی شوند و شاید در برخی مواقع، نیاز به تقویت آن‌ها باشد.

از جمع‌آوری اطلاعات اولیه که در مرحله‌ی آمادگی انجام می‌گیرد باید به‌عنوان زیربنای هدایت مذاکرات استفاده کنید.

آمادگی تفصیلی

حال اگر شما زمان بیشتری به مشتری اختصاص می‌دهید یا وقت بیشتری برای آمادگی دارید، می‌توانید تلاش بیشتری داشته باشید که ما به این وضعیت، آمادگی تفصیلی می‌گوییم. در این حالت، میزان جزئیات بیشتر خواهد بود. موارد اضافی پیشنهادی در شکل ۲-۲ می‌توانند نقطه‌ی شروع خوبی باشند. مدت‌زمانی که باید برای آن‌ها وقت صرف کرد، نهایتاً یک روز است.

چشم‌انداز و اهداف راهبردی: چشم‌انداز کسب‌وکار و اهداف راهبردی شرکت چگونه است؟ اطلاعات این قسمت بر روی تعریف اولویت‌های کسب‌وکار شرکت اثرگذار هستند. شاید برای کسب حمایت مشتری مجبور شوید میزان تطابق هر راهکار با چشم‌اندازهای شرکت را به وی توضیح دهید. در اغلب موارد این اطلاعات را می‌توان از وبسایت شرکت یا از بخش مقدماتی گزارش سالانه به دست آورد.

تاریخچه‌ی شرکت: شناخت مقاطع مهم در تاریخچه‌ی شرکت می‌تواند چشم‌انداز خوبی در مورد فرهنگ تصمیم‌گیری شرکت، بخصوص در مواقعی که ادغام با شرکت‌های دیگر یا تغییراتی در تملک شرکت انجام شده است، به شما بدهد.

روند جذابیت صنعت: شامل مرور مقالات و صحبت‌های تحلیل‌گران پیرامون صنعت و آینده‌ی آن است. مهم‌ترین بخش‌ها شامل بررسی فرصت‌های رشد صنعت، اثرات ورود فناوری جدید، اثر تغییر مقررات یا بررسی تغییرات فضای رقابتی هستند.

اطلاعات شرکت	
راهبردها: چشم‌انداز و اهداف	
تاریخچه شرکت	
روند جذابیت صنعت	
سبد محصولات و مشتریان	
محصولات و خدمات جدید	
کانال‌های فروش	
راهبردهای بازاریابی و موقعیت‌یابی بازار	
مرجع صحبت مشتریان و توصیفات آن‌ها از شرکت	
اطلاعات مالی	
درآمدها	
سود	
جریان نقدی	
عملکرد واحد کسب‌وکار	

شکل ۲-۲: عناصر آمادگی تفصیلی

محصولات و خدمات جدید: آیا مشتری شما جدیداً محصول یا خدمت نوینی را عرضه کرده؟ آیا این محصول یا خدمت، رشدی هم در پی داشته است؟ این مسئله می‌تواند موضوعی مهم در مذاکرات شما باشد.

کانال‌های فروش: توزیع و فروش محصول یا خدمت چگونه است؟ آیا مدیریت نیروهای فروش بر عهده‌ی شرکت است؟ آیا توزیع بر عهده‌ی دلالان است؟ آیا شرکت، فروشگاه عرضه‌ی مستقیم دارد یا توزیع و فروش در نمایندگی‌ها انجام می‌شود؟

راهبردهای بازاریابی و موقعیت‌یابی در بازار: برخی از مشتریان رویکرد تهاجمی و برخی دیگر رویکرد سنتی را ترجیح می‌دهند. **موقعیت‌یابی**^۱ به راه و روش عرضه‌ی محصول یا خدمت اشاره دارد که به کمک آن، مشتری به ارزش‌های هدف‌گذاری شده می‌رسد. برای مثال، هدف‌گذاری برخی شرکت‌ها عرضه‌ی محصول با قیمت پایین است اما برخی دیگر، عرضه‌ی محصول باکیفیت یا نوآوری را هدف‌گذاری می‌کنند. شما با درک این راهبردها به بینش ارزشمندی پیرامون مدل کسب‌وکار مشتری و موارد مرتبط با آن دست می‌یابید.

صحبت مشتریان و وصف آنها از شرکت: برخی شرکت‌ها اقدام به انتشار نظر مشتریان و داستان‌های موفقیت خود می‌کنند تا ثابت کنند که در رسیدن به ارزش‌های خود موفق بوده‌اند. این منبع را از خود دور نکنید.

اطلاعات مالی: تمامی جزئیات مالی کسب‌وکار مشتری را مورد رسیدگی قرار دهید. اگر سازمان به بخش‌های مجزا تفکیک شده باشد، سهم هر یک را در سازمان اصلی مشخص کنید. به صورت ویژه به روندها توجه داشته باشید: طبق گزارش‌های مالی، درآمدها نسبت به دوره‌ی قبل افزایش داشته‌اند یا کاهش؟ روابط بین سود و درآمد را در شرکت کشف کنید. به عنوان مثال، در صورتی که سود ثابت یا افزایشی است ولی درآمد ثابت یا کاهش یافته است، پس کاهش هزینه‌ها از طریق نوآوری باعث افزایش سود بوده است؛ بنابراین مشتری باید بتواند منحنی کسب‌وکار خود را به بالاترین نقطه‌ی ممکن برساند. به عبارت دیگر اگر درآمد روند افزایشی دارد ولی افزایش متناسبی در سود دیده نمی‌شود، بهتر است بیشترین تمرکز جلسات مشاوره، بر کاهش هزینه‌ها و برون‌سپاری یا خودکارسازی بیشتر دستگاه‌ها و فرایندها باشد.

تجمع اجزای این عوامل باعث فراهم آوردن دیدگاه جامعی در مورد کسب‌وکار مشتری و موارد مرتبط خواهد شد.

آمادگی ویژه تعامل

آمادگی ویژه تعامل به موقعیتی گفته می‌شود که برای مذاکره در مورد موضوعی خاص دعوت شده‌اید. آمادگی ابتدایی و تفضیلی به کلیت کسب‌وکار مشتری مربوط هستند اما آمادگی ویژه تعامل به موضوعات و موارد خاصی می‌پردازد که در جلسه‌ی مذاکره مورد بحث قرار می‌گیرند. توجه به موارد ذکر شده در شکل ۳-۲ باعث می‌شود که احساس آمادگی خوبی داشته باشید.

مذاکره با مشتری

موضوع مذاکره و دستور جلسه
مشارکت ذی‌نفعان
اساس و تاریخچه ایجاد جلسات در گذشته
پیش‌بینی سؤالات مشتری
سؤالاتی که باید پرسیده شوند، داده‌های مورد نیاز
تجربیات مشاوره‌ای مرتبط

شکل ۳-۲: عناصر آمادگی ویژه تعامل

موضوع مذاکره: مباحث مشخص شده‌اند؟ بر دستور جلسه‌ی خاصی توافق کرده‌اید؟ آیا مطلب مهمی در ذهن دارید تا بتوانید جلسه را به اتکای آن پیش ببرید؟

مشارکت ذی‌نفعان: چه افرادی را ملاقات خواهید کرد؟ سابقه و خواسته‌های احتمالی آن‌ها چیست؟ آیا تمام ذی‌نفعان نگرشی مثبت دارند یا باید منتظر مقاومت بود؟
تاریخچه‌ی جلسات: اگر جلسات دیگری در این مورد داشته‌اید، توافقات را بررسی کرده و بر پایه‌ی آن، پایه‌های مذاکره‌ی بعدی را بنیان بگذارید.

پیش‌بینی سؤالات مشتری: به سؤالات احتمالی مشتری و پاسخ‌های خود به آن‌ها فکر کنید. قبلاً تمرین کرده و پاسخ سؤالات احتمالی را داشته باشید. منابع و مثال‌های موردنیاز را فراهم کنید تا اگر نیاز شد، با دست‌پر پاسخ گویند. این آمادگی باعث برجسته شدن توانایی‌های شما در مقابل مشتری می‌شود.

سؤالاتی که باید در راستای کسب اطلاعات پرسیده شوند: فهرستی از اطلاعات موردنیاز جهت شناخت بهتر خواسته‌های وی تهیه و از او بپرسید. به هر نوع فرضیه یا نکته‌ای که پرسیدن آن بتواند به شفافیت و تصمیم‌گیری درست کمک کند، فکر کنید.

تجربیات مرتبط مشاور: کدام‌یک از پروژه‌های شما در این زمینه بوده؟ چه مدارک و سوابقی باید در این زمینه به مشتری داده شود؟ چه تجربیاتی در این پروژه قابل‌استفاده هستند؟ این نکته را در نظر بگیرید که مشتریان، در جلسات اولیه حساسیت زیادی بر روی سوابق و مدارک مستند پروژه‌های مشابه دارند.

منابع اطلاعاتی

طیف وسیعی از منابع اطلاعاتی می‌توانند برای آمادگی استفاده شوند. برخی از رایج‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

وبسایت مشتری: در بیشتر موارد منبع اطلاعاتی مفیدی است و اطلاعات خوبی در مورد گروه شرکت‌های مشتری، اهداف راهبردی، ارزش‌ها، نحوه‌ی عرضه‌ی محصول یا خدمت، اطلاعات کلی سازمان و موقعیت جغرافیایی فعالیت شرکت می‌دهد.

مطالب منتشره در مطبوعات: اطلاعات زیادی در مورد آخرین رویدادهای شرکت، ابتکارات، مشارکت‌ها، خریدها یا تغییرات سازمانی در اختیار می‌گذارد.

گزارش‌های سالانه: اطلاعات مالی اثرگذار بر عملکرد کلی و اجرای راهبردهای سازمان را در اختیار ما می‌گذارد. این موارد شامل ترازنامه، صورت‌گردش و جوه نقد و صورت‌حساب سود و زیان می‌باشند. این بخش معمولاً شامل اطلاعات بسیار ژرف‌نگر و عمیق می‌باشد.

گزارش‌های تحلیل‌گران و تحلیل صنعت: درزمینه‌ی شناخت روند صنعت، انتظارات بازار، تهدیدات رقبا و همچنین فرصت‌های بالقوه در صنعت و بازار کاربرد زیادی دارد.

پایگاه داده‌ی مدیریت دانش (به اتکای اطلاعات داخلی): اکثر شرکت‌های مشاور پایگاه داده‌ای نگهداری می‌کنند که شامل اطلاعات مشتریان، اطلاعات پروژه‌های قبلی و نتایج و دارایی‌های مورد استفاده در آن‌ها که قابلیت استفاده‌ی مجدد دارند، است.

جستجو در اینترنت: می‌تواند اطلاعات زیادی پیرامون افراد، نحوه‌ی تعاملات و مدارک و سوابق آن‌ها بدهد. البته در این زمینه باید احتیاط کرد و فقط در صورتی که منبع معتبر و موثق باشد، استفاده شود.

مرتبطین و همکاران: همکارانی که قبلاً با این مشتری کار کرده‌اند می‌توانند اطلاعات و توصیه‌های بسیار خوبی برای شما داشته باشند و منبع بسیار مهم اطلاعاتی، بخصوص برای شرکت‌هایی که مشاور همیشگی یک مشتری در پروژه‌های مختلف هستند، محسوب می‌شود.

خلاصه‌ی فصل

به‌عنوان مشاور، نیاز به شناخت طیف وسیعی از موضوعات کسب‌وکار داریم. هنوز هم مشاورانی هستند که بدون آمادگی کافی وارد کار می‌شوند. آیا تاکنون بدون اینکه موارد گفته‌شده در این فصل را بکار برده باشید، با مشتری روبه‌رو شده‌اید؟

مشتریان انتظارات زیادی دارند؛ پس اگر آمادگی کافی نداشته باشید، در موضع ضعف قرار خواهید گرفت. گاهی آمادگی نداشتن باعث از دست دادن فرصت‌ها می‌شود.

در این فصل با روشی ساده ولی جامع، آمادگی را به سه بخش تقسیم نمودیم. این موارد به همراه استفاده‌ی هوشمندانه از منابع اطلاعاتی، می‌توانند ارزش تلاش‌های آمادگی را با توجه به محدودیت زمانی، به حداکثر برسانند.

- **آمادگی اولیه:** به‌سرعت انجام می‌شود و موارد ابتدایی که باید قبل از صحبت جدی دانست را فراهم می‌آورد.
- **آمادگی تفصیلی:** مرحله‌ی پیشرفته‌ی آمادگی اولیه است و برای طرح‌های طولانی‌تر (مانند مراحل اولیه‌ی مشاوره) یا مواقعی که زمان در اختیار داریم، کاربرد دارد.
- **آمادگی ویژه تعامل:** در رابطه با مباحث و موضوعات خاص و همچنین برای اطمینان یافتن از داشتن رویکردی کارا و کسب نتیجه‌ی باارزش استفاده می‌شود.