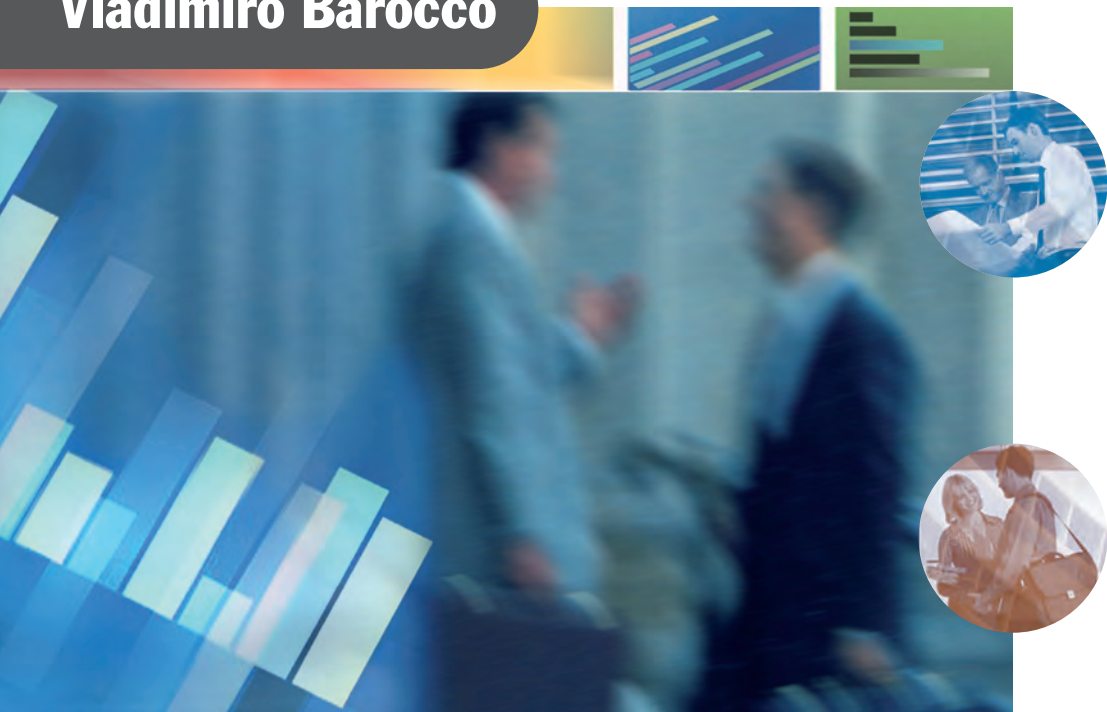


CONSULENZA

Il Marketing del Consulente

Come sviluppare notorietà, fiducia
e relazioni per incrementare
il proprio business

Vladimiro Barocco



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



Vladimiro Barocco

Il Marketing del Consulente

Come sviluppare notorietà, fiducia
e relazioni per incrementare
il proprio business



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione	pag.	9
1. Le caratteristiche dei consulenti di successo	»	11
1.1. Il consulente risolve i problemi	»	11
1.2. Qualità necessarie per diventare un consulente autorevole	»	12
1.3. L'importanza della cultura della competenza	»	15
1.4. Tre verbi importanti: farsi riconoscere, farsi apprezzare, costruire fiducia	»	15
1.5. Essere imprenditori della conoscenza	»	16
2. Il marketing dei servizi di consulenza	»	19
2.1. Cosa può fare il marketing per il consulente	»	20
2.2. Prima viene la comunicazione	»	22
2.3. Come promuovere le attività di consulenza	»	25
2.4. Gli strumenti di comunicazione e loro efficacia	»	27
2.5. Gestire gli impegni di marketing	»	30
3. Il piano marketing del consulente	»	33
3.1. L'importanza di avere un piano	»	33
3.2. I fattori di competizione della consulenza	»	37
3.3. Definire il proprio business	»	39
3.4. L'analisi SWOT del consulente	»	41
3.5. Il proprio prodotto. Caratteristiche e benefici	»	42
3.6. Scelta del cliente	»	44
3.7. Come creare un piano per il successo	»	45
4. Networking, l'importanza delle relazioni	»	51
4.1. La rete, asset del consulente	»	51
4.2. Networking è un processo	»	52

4.3. Farsi conoscere e alimentare la relazione	pag.	55
4.4. Ottenere di più dal networking	»	56
4.5. C'era una volta la rubrica telefonica	»	57
5. Marketing avanzato	»	59
5.1. Il sito web del consulente	»	60
5.2. Scrivere e parlare per diventare un <i>brand</i>	»	65
5.3. Newsletter per diffondere conoscenza	»	65
5.4. Importanza di pubblicare articoli e libri	»	68
5.5. Seminari e conferenze	»	70
6. Social media, perché farsi coinvolgere?, di Viviana Barocco	»	73
6.1. Per essere “acquistato” il consulente deve essere conosciuto	»	73
6.2. Cosa fare con i social media più famosi che si prestano a un uso professionale	»	75
6.3. Piano d'azione per usare a proprio vantaggio i social media	»	81
6.4. Per avere qualità	»	83
6.5. Solo 10 secondi per convincere il navigatore a leggere	»	85
6.6. Corteggiare i motori di ricerca	»	86
6.7. Ottimizzare i social network per attirare clienti	»	89
7. Vendere i servizi di consulenza	»	93
7.1. I problemi del vendere	»	94
7.2. Dominare il processo di vendita	»	96
7.3. Le azioni di lead generation	»	104
7.4. A colloquio con il cliente	»	107
7.5. Vendere mentre si fa consulenza	»	110
8. Scrivere proposte vincenti	»	111
8.1. Perché è necessaria una proposta scritta	»	111
8.2. Prima di scrivere una proposta	»	112
8.3. Consigli per redigere una buona proposta	»	114
8.4. Benefici, non caratteristiche	»	120
8.5. Se il cliente resiste	»	123
9. Onorari e valore della consulenza	»	125
9.1. Cosa vende il consulente	»	125
9.2. Fare bene i conti	»	126
9.3. Il prezzo è giusto	»	128
9.4. Metodi di fatturazione	»	130
9.5. Quotazioni in base al valore della consulenza	»	131

10. Mettere in azione il piano	pag. 133
10.1. Dall'idea alla realizzazione	» 133
10.2. Il tempo del consulente	» 135
10.3. Porsi domande	» 137
Bibliografia	» 139

Introduzione

Non ho studiato per fare il consulente. Quando, dopo un'esperienza di lavoro, sono tornato all'università – corso di laurea in statistica – ho scoperto dapprima il controllo statistico di qualità e poi le ricerche di mercato. La mia aspirazione allora divenne quella di lavorare nel marketing, cosa che ho realizzato e sperimentato calandomi nelle varie figure specialistiche di questa funzione: ricerche di mercato, sviluppo prodotti, sviluppo di mercati, comunicazione e gestione commerciale. Poi venne il tempo di nuove scelte e mi parve naturale quella di fare il consulente collaborando con StudioCentro Veneto, società di consulenza che avevo conosciuto in precedenza e per la quale avevo tenuto alcuni seminari di marketing per le piccole e medie aziende del Veneto.

Scoprii che il marketing tradizionale era applicabile alla consulenza con molte difficoltà perché, in generale, il *prodotto* consulenza può essere definito all'inizio solo in modo generico e comincia prendere *forma* con la redazione della proposta che lo cala nella realtà dell'azienda cliente. Ma questo avviene solo dopo i primi colloqui con le aziende, meglio con l'imprenditore o i dirigenti. In ogni caso gli interlocutori sono interessati alla soluzione del problema per il quale hanno cercato o accettato di incontrare il consulente che, in una certa maniera, entra a fare parte del prodotto perché i clienti cercano quel consulente e non un altro e tanto meno un venditore di servizi di consulenza. In azienda sono interessati al consulente capace di portare a termine con successo l'incarico. La sua preparazione tecnica risulta essere un elemento necessario ma non sufficiente per ottenere l'incarico. Nel corso dei colloqui si discute del problema e dei contenuti della proposta e, nello stesso tempo, il consulente viene valutato per capire se merita la fiducia che porta all'acquisto, che comporta poi a un rapporto interpersonale.

L'inizio dell'attività di consulenza all'interno di StudioCentro Veneto è stato rassicurante e stimolante con momenti, che venivano organizzati appositamente, di riflessione e confronto tra colleghi aventi esperienze molto diverse.

Con il passare del tempo è cresciuta in me la convinzione che tutti all'interno di una società di consulenza, ma questo vale per tutte le aziende di know how, abbiano la responsabilità di avviare, sviluppare e curare i rapporti con i clienti. Ciò comporta che i consulenti – a titolo esemplificativo: esperti di management, di economia, di comunicazione, di pubbliche relazioni, esperti in risorse umane e formatori – devono essere anche uomini di marketing per *vendere* e realizzare i loro servizi.

La consulenza assume nell'attuale contesto maggiore importanza, ma si confronta con un mercato che resiste ad accettarla con favore. Ha bisogno di consulenti capaci e desiderosi di farsi accogliere dal mercato mostrando ai clienti i benefici che le aziende possono ottenere.

Tutto questo avevo in testa quando ho deciso di stendere una prima bozza della struttura del libro nel quale ho trasferito l'esperienza maturata, assieme alla conoscenza tecnica acquisita nel fare marketing per la società che guido e per altre società di know how.

A rischio di risultare banale ho voluto essere concreto in modo che il libro sia anche un manuale per colleghi giovani e per quelli stanchi di sperimentare altalenanti fortune delle loro attività.

1

Le caratteristiche dei consulenti di successo

“Si è consulenti ogni volta che si tenti di cambiare o di migliorare una determinata situazione, ma non si abbia il compito diretto dell’esecuzione”¹. “La consulenza di direzione è un servizio di assistenza contrattato e fornito alle organizzazioni da persone particolarmente addestrate e qualificate che assistono, in modo oggettivo e indipendente, l’azienda cliente per identificare e analizzare problemi organizzativi, raccomandare le soluzioni e contribuire, quando richiesto, alla realizzazione delle soluzioni stesse”². Analoghe definizioni sono codificate dalle associazioni professionali dei consulenti, ad esempio l’APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione.

1.1. Il consulente risolve i problemi

Alle precedenti definizioni preferisco:

Fare consulenza è l’applicazione di talenti, capacità tecniche (expertise), esperienze e altre doti importanti che portano a un miglioramento della condizione del cliente.

Alan Weiss, *Getting Started in Consulting*

perché pone l’accento sul risultato che si attende il cliente e allo stesso tempo sottolinea che il successo per un consulente è legato non solo alle sue conoscenze e capacità tecniche, ma anche a doti personali.

La consulenza, condotta da un singolo professionista o da un gruppo, è allo stesso tempo professione e business il cui “prodotto” ha queste caratteristiche:

¹ Block P., *Flawless Consulting: A Guide to getting your Expertise Used*, Learning Concepts, Austin, 1981.

² Greiner L., Metzger R., *Consulting to Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1983.

- la soluzione del problema è complessa;
- è di difficile standardizzazione;
- la componente creatività è alta;
- è, come prodotto, intangibile, anche se può avere alcune componenti tangibili;
- ha una marcata individualità perché il professionista che eroga il servizio gioca un ruolo importante nel successo dell'intervento di consulenza.

Al consulente, assieme alle capacità tecniche e alle conoscenze, sono richieste due qualità:

- abilità di diagnosticare un problema, che contribuisce al successo professionale e che nasce dalla capacità di analisi;
- abilità di trovare soluzioni, cioè la raccomandazione di attività e operazioni più appropriate per modificare la situazione di partenza.

1.2. Qualità necessarie per diventare un consulente autorevole

Le aziende clienti nei consulenti ricercano qualità come:

- **integrità**, cioè possono riporre fiducia nel consulente?
- **affidabilità**, il consulente manterrà le sue promesse?
- **credibilità**, il consulente saprà convincere il cliente e i suoi collaboratori che conosce e padroneggia la sua materia?

e doti personali, tra le quali l'empatia e l'abilità con cui stabiliscono una relazione.

Inoltre, per essere un consulente autorevole non è sufficiente avere accumulato, con lo studio e l'esperienza professionale, un capitale di conoscenze e di capacità. Sono necessarie anche altre qualità:

- **Modo di fare.** Riferito alla capacità di andare d'accordo con il cliente, legata alla comunicativa e alla disponibilità nei suoi confronti e al modo di esporre una cosa più che alla cosa stessa. Tutto questo favorisce la crescita, da parte del cliente, della fiducia verso il consulente, aspetto importante quanto la preparazione tecnica. Il consulente, specie se non ha la fortuna di sapere gestire, naturalmente, i rapporti interpersonali deve lavorare per colmare questa sua lacuna.
- **Volontà di imparare.** Caratteristica comune a tutti i professionisti impegnati, ma anche una necessità per sopravvivere in un contesto competitivo. Nella sua vita professionale un consulente deve fronteggiare due tipi di concorrenti: i colleghi e i manager aziendali, anche loro impegnati a non vedere appassire la loro capacità di gestione e direzione.

- **Abilità nel marketing e nella vendita.** Il consulente prima di svolgere una consulenza deve trovare un possibile cliente e poi vendere i suoi servizi di consulenza. Il professionista non può rifiutare la responsabilità della vendita perché è questa che genera il suo reddito. Non va dimenticato che il cliente prima “acquista” il consulente e poi i suoi servizi perché il consulente è la “cosa” più concreta che il cliente può giudicare, mentre i servizi sono quasi sempre astratti, e la fiducia nei risultati è basata sull’attendibilità del consulente.
- **Qualità manageriali.** Il consulente deve essere abile nel dirigere il suo business – altrimenti fa la figura del calzolaio con le scarpe rotte – e nel gestire un progetto.
- **Sapere lavorare sotto stress.** L’attività di consulenza comporta rischi e imprevisti.
- **Determinazione nel successo della consulenza.** Il cliente non paga il tempo del consulente, ma i risultati che il lavoro del consulente porterà. È un impegno morale conseguire gli obiettivi indicati nella proposta di consulenza.
- **Fiducia in sé stessi.** Nasce quando si eseguono con successo incarichi sempre più complessi. Il consulente deve potere contare su un “ancoraggio” nei momenti difficili, riandare a precedenti situazioni negative dalle quali è stato capace di uscire in modo brillante.
- **Potere contare su mentori.** Sono importanti, specie all’inizio dell’attività, meglio se senior per beneficiare della loro esperienza. Vanno cercati e frequentati anche partecipando alla vita associativa.
- **Specializzazione.** È uno degli aspetti importanti per il successo. Permette di sviluppare fattori di eccellenza per divenire uno specialista con competenze specifiche per area professionale e per settore produttivo. I consulenti “generalisti” sono sempre più dei dinosauri impossibilitati a fornire valore alle aziende clienti e a ottenere un reddito sufficiente per loro. Le competenze specialistiche vanno sempre accompagnate da competenze trasversali di general management per potere collaborare all’interno di gruppi di specialisti diversi e per una visione a 360° dell’azienda.

Il consulente deve avere anche consapevolezza dei processi del business della consulenza e quindi essere abile nel:

- fare marketing per le sue attività;
- commercializzare i propri servizi;
- fornire i propri servizi;
- organizzare il proprio studio;
- essere il proprio amministratore.

In concreto è importante comprendere che l'attività di consulenza è un processo che si sviluppa in più fasi, ognuna delle quali deve essere eseguita bene. Di volta in volta il consulente deve fare: marketing, ricerca di clienti, incontrare i possibili clienti, scrivere proposte, fare consulenza, preoccuparsi che la consulenza sia portata a termine con successo e nei tempi concordati. Rimangono poi la fatturazione e la gestione dei crediti e l'amministrazione dei fornitori. A tutto questo va aggiunta la conoscenza del mercato, dei comparti in cui opera, dei concorrenti diretti.

Per il successo del consulente non devono poi mancare alcune capacità che la Fig. 1.1 pone in relazione con le diverse attività di marketing.

Fig. 1.1 – Le quattro principali capacità di marketing richieste a un consulente

Attività \ Capacità	Vendere	Marketing telefonico	Marketing relazionale	Network marketing	Publicity (divulgare)	Seminari	Mailing	Parlare in pubblico	Scrivere articoli
Stabilire relazioni									
Ascoltare	●	●	●	●	●				
Porre domande	●	●	●	●	●				
Aiutare	◐	◐	●	●					
Empatia	◐	◐	●	●					
Presentare	●	●	◐	◐	◐	●		●	
Scrivere					●	◐	●	◐	●
Organizzare		◐	◐			●	●		



capacità primaria



capacità secondaria

Fonte: Harding F., *Rain Making. The professional's guide to attracting new clients*, Bob Adams Inc.

1.3. L'importanza della cultura della competenza

Il consulente, per definizione, è un esperto, ma questo non rende invulnerabili le sue capacità professionali. I migliori consulenti continuano a studiare, a imparare non perché devono farlo ma perché lo vogliono. Chi non è più interessato a migliorare le proprie capacità tecniche è meglio che passi il testimone ad altri. Il consulente, in questo suo arricchimento professionale, non deve innamorarsi dei suoi specialismi perché potrebbe *correre troppo in avanti* e perdere i contatti con i propri clienti.

La competenza è un'importante leva competitiva per il consulente, utile per creare un centro di gravità e attirare clienti. Allo stesso tempo è una "materia prima" molto delicata, soggetta a progressivo impoverimento. L'unico modo per conservarla e mantenere attivo il centro di gravità è quello di alimentarla in continuazione attraverso lo studio, l'aggiornamento, il confronto con colleghi e clienti. La competenza è il risultato della somma di:

$$\begin{aligned} & \text{capacità (preparazione, conoscenza, esperienza)} \\ & + \\ & \text{volontà di svolgere un incarico o un'attività} \end{aligned}$$

La competenza va condivisa anche con altri colleghi perché alimenta la crescita del professionista, aspetto che va privilegiato. In uno scambio corretto tra colleghi tutti imparano e a beneficiarne è il mercato.

1.4. Tre verbi importanti: farsi riconoscere, farsi apprezzare, costruire fiducia

Le persone fanno affari con chi conoscono, piace loro e di cui si fidano. Ecco spiegata l'importanza, per il consulente, di essere conosciuto, di costruire fiducia nei suoi confronti e di piacere ai propri interlocutori.

Theodore Levitt una volta scrisse: "La pubblicità funziona perché ciò che si conosce appare più sicuro di ciò che non si conosce". Se la conoscenza è importante per i beni di consumo, a maggior ragione vale per il consulente che deve attivarsi per aumentare la sua notorietà presso i potenziali clienti e favorire la sua conoscenza per farsi apprezzare. Per *conoscenza* si intendono qui le informazioni che i clienti, attuali e potenziali, hanno sul consulente. Un'approfondita conoscenza fa incrementare l'atteggiamento positivo nei confronti del consulente. Inoltre i clienti hanno bisogno di sapere che il consulente gode di una buona fama, che la sua immagine è coerente con la sua competenza tecnica e con i servizi che offre.

Quanto detto sopra porta ad affermare che per il consulente è molto importante godere della **fiducia dei clienti**, anche di quelli che non ha ancora incontrato. Il termine fiducia può essere indicato anche come *reputazione pro-*

fessionale, o immagine, del consulente, asset di grande valore perché al momento di acquisto della consulenza, nell'impossibilità di un concreto confronto con l'offerta di altri, il cliente terrà conto della reputazione professionale del consulente per fare la sua scelta.

La fiducia è il prodotto³ di tre variabili:

- valori (quello che il consulente dice);
- credibilità (quello che fa il consulente e quello che è);
- rischio per il cliente.

Il tutto può essere espresso con la formula:

$$F = (V \times C)/R$$

Valori. Condivisione dei valori. In tutte le situazioni di vendita complessa – la consulenza è una di queste – avere valori significa mostrare il proprio lato umano.

Credibilità, nasce soprattutto da ciò che il consulente fa. È buona norma quella di non promettere troppo per potere mantenere le promesse fatte e non dovere scusarsi successivamente. Le scuse sono sempre un indebolimento della credibilità.

Rischio. I clienti non vogliono commettere un errore nella scelta di un consulente. Più è grave la decisione, più sono attenti nella scelta.

Infine il consulente *deve piacere* al cliente perché la consulenza comporta una interazione diretta con il cliente, la cui collaborazione è importante per la felice riuscita della consulenza stessa. Per il consulente, nel presentarsi e promuovere i suoi servizi, è importante fare apprezzare la propria personale capacità di collaborare con il cliente. Importanti, sotto questo aspetto, sono i primi contatti personali, gli incontri preliminari e quelli di presentazione della proposta elaborata. Per il consulente sono altrettanti esami che deve superare, momenti che il cliente impiega anche per verificare se con quel consulente lui potrà lavorare bene e se con lui nascerà un'intesa di lavoro. Piacere è una dote che va sviluppata perché concorre al successo duraturo del consulente.

1.5. Essere imprenditori della conoscenza

La consulenza è una professione con queste caratteristiche:

- ha a che fare con un corpo definito di conoscenze;
- comporta una formazione e un addestramento dei neo consulenti su queste conoscenze;

³ Owen J., *How to sell*, Prentice Hall Business, London, 2010.

- implica un impegno ad aumentare queste conoscenze;
- richiede un senso di responsabilità nei confronti dei clienti.

Ma la consulenza è anche un business, aspetto trascurato da molti come ha avuto occasione di affermare Bruce D. Henderson, fondatore del Boston Consulting Group: “I consulenti di rado hanno una loro strategia come azienda. Se la immaginano, lo fanno prima di tutto in modo intuitivo, non logico, proprio come la maggior parte dei loro clienti”.

Il consulente non è solo un professionista; è anche un imprenditore che deve fare crescere la sua azienda (attività) senza l’aiuto di venditori perché il cliente acquista il pacchetto “consulente + consulenza”. Allora il professionista per accrescere il suo reddito deve in contemporanea fare marketing, vendere e svolgere la consulenza. Il suo tempo professionale va ripartito nelle tre macro aree:

- gestione attività di marketing e vendita. Senza un cliente non vi è consulenza da fare;
- produzione, attività di consulenza ma anche sviluppo di nuovi servizi o di nuove aree di consulenza;
- aggiornamento e crescita professionale.

Nelle pagine che seguono si parlerà soprattutto di marketing del consulente e si mostrerà come l’orientamento al marketing deve permeare anche attività considerate tecniche (proposte, scelta dei prezzi, ecc.).

“James McKinsey, uno dei pionieri della consulenza, ha passato molte ore a pranzo con potenziali clienti e per altri utili contatti di lavoro. Durante il pranzo, s’impegnava in una discussione tecnica mirata a guadagnare la fiducia della persona e a spiegare come avrebbe potuto esserle utile. Il suo senso degli affari gli suggeriva che un professionista deve essere attivo nel vendere i propri servizi. Egli era, tuttavia, molto attento a non vendere troppo”¹. Quello che faceva James McKinsey è ancora valido, ma sono cambiati gli strumenti messi a disposizione dallo sviluppo tecnologico e inoltre va tenuto presente che il marketing dei servizi di consulenza è molto diverso da quello dei prodotti di consumo. Richiede un approccio e conoscenze differenti, soprattutto un atteggiamento nuovo per l’intangibilità dei servizi e perché il consulente nel promuovere i propri servizi vende anche la sua personale capacità di collaborare con il cliente nel risolvere il problema. In un certo senso il consulente è quindi una componente dei suoi servizi perché le sue doti e capacità influiscono sulla qualità dei servizi. Questo aspetto va tenuto ben presente perché: “Un servizio professionale può essere acquistato in modo significativo solo da qualcuno in grado di eseguire il servizio. L’abilità di vendita e la personalità non hanno significato. Quello che serve è il professionista che vende, non un venditore professionale”². La conclusione? Il consulente deve essere coinvolto in modo intenso nel suo marketing perché questo non vende prodotti ma abilità, doti e valorizza la reputazione. Va anche tenuto presente che il marketing del consulente solo di rado “produce” ordini se non è già presente un bisogno. Ne consegue che gli obiettivi del marketing della consulenza si possono indicare in:

- incrementa notorietà e reputazione del consulente;

¹ Kubr M. (a cura di), *La consulenza di direzione. Guida alla professione*, ISEDI, Torino, 1992.

² Wittreich W.J., *Selling – A prerequisite to success as a professional*, Wittreich Associates, Philadelphia, 1969.