

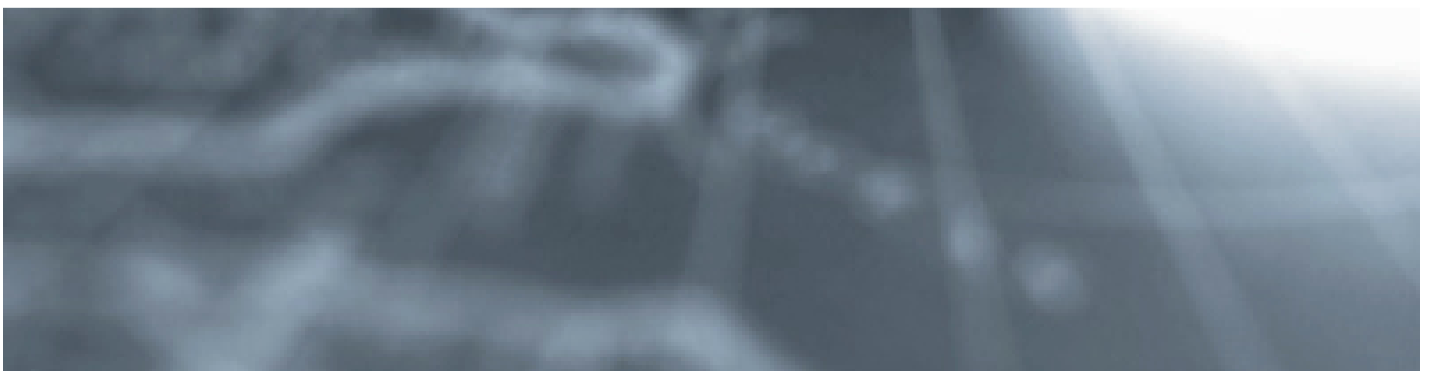


## **Marketing dei servizi consulenziali**

### **Manuale di esercitazioni**

*Se ho visto così lontano è perché sono montato sulle spalle di giganti"*  
Isaac Newton

Change S.p.A.





## INDICE

Scopo del seminario .....	2
Obiettivi specifici.....	2
La metodologia Change.....	2
Introduzione .....	3
Cap. 1 – Caratteristiche dei servizi .....	4
Cap. 2 – Mission – Vision e valori aziendali.....	7
Cap. 3 - Analisi di mercato e customer target.....	11
Cap. 4 - Strategie di marketing.....	17
Bibliografia .....	22
PUBBLICAZIONI CHANGE S.p.A.....	23



## **Scopo del seminario**

Favorire una riflessione sul mercato in cui si opera e sul migliore posizionamento della propria azienda, per poi sviluppare strategie e competenze di marketing e commerciali intese a migliorare i propri risultati.

## **Obiettivi specifici**

- Identificare i fattori di successo di marketing della propria azienda valutando la performance aziendale su ogni singolo fattore.
- Verificare la qualità dei propri servizi e i possibili miglioramenti
- Sviluppare strategie di marketing e commerciali intese a sviluppare la propria attività

## **La metodologia Change**

Il corso si svolge con modalità interattiva attraverso lavori di gruppo, case studies, secondo il metodo dell'Action Learning.

## **Introduzione**

Il marketing e la vendita dei servizi, in generale, è molto più complessa di quella dei prodotti, in quanto nelle scelte del cliente subentrano una serie di criteri di forte impatto emotivo, quali ad esempio la credibilità del fornitore e la sua capacità di capire a fondo le esigenze del cliente, di proporre soluzioni mirate, ed altre variabili.

La promozione dei servizi consulenziali è inoltre caratterizzata dal fatto le attività commerciali di contatto col cliente devono necessariamente essere svolte dai consulenti stessi e non possono essere delegate a commerciali puri che raramente riescono a superare la barriera della credibilità.

Queste peculiarità rendono il marketing e la promozione dei servizi consulenziali un'attività molto complessa in grado di premiare solo le aziende che desiderano investire in una formazione di alto livello.

Da queste premesse nasce questo progetto formativo inteso a potenziare i risultati delle aziende interessate attraverso riflessioni strategiche che si riflettono su tutti i rapporti col mercato e con la potenziale clientela.

## **Cap. 1 – Caratteristiche dei servizi**

### **1.2. - Analisi interna: i fattori critici di successo (FCS)**

Il primo passo da compiere è quello di guardarsi allo specchio per valutare i punti di forza e di debolezza della propria organizzazione, in riferimento al mercato a cui ci rivolgiamo o ci vogliamo rivolgere.

Il segreto per avere successo è quello di posizionarsi su quei segmenti di mercato su cui possiamo esprimere vantaggi competitivi e per fare questo dobbiamo attentamente valutare la forza della nostra organizzazione confrontandola con i fattori critici di successo.

I fattori critici di successo nel marketing sono rappresentati da quelle attività che influiscono sui risultati commerciali.

Il primo passo consiste nel valutare la forza della nostra organizzazione attuale in funzione di un mercato generico, non ancora esattamente definito. In un secondo momento identificheremo i cambiamenti necessari per indirizzarci su un mercato specifico che vogliamo aggredire.

**LAVORO IN TEAM**

Lavorando in sottogruppi omogenei valutate la vostra organizzazione aziendale, e definite le vostre aree di forza e quelle migliorabili relative ai FCS

**Analisi qualitativa dei FCS**

Per ogni fattore critico di successo evidenziate i Punti di Forza e di debolezza, spiegando con le seguenti modalità:

Esempio Strategie di marketing

<b>ESEMPIO Aree forti</b>	<b>ESEMPIO Aree deboli</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Chiarezza sul segmento di mercato su cui vogliamo operare.</li><li>• Ottimo sito Web</li><li>• Onorari competitivi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mancano piani di marketing</li><li>• Le attività promozionali sono spot e non inserite in un preciso piano di comunicaz.</li><li>• Posizionamento aziendale non definito</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>

## Identificazione delle priorità di intervento

Uno degli errori più comuni che scaturisce dalle analisi dei FCS è il desiderio di voler cambiare molte cose all'interno dell'azienda o dell'organizzazione, causando l'effetto opposto dell'immobilismo. La vera abilità analitica consiste nel creare un focus immediato su quelle attività critiche. E' necessario pertanto identificare le vere priorità:

Queste le ns. priorità di intervento

- 1 -
- 2 -
- 3 -



## **Cap. 2 – Mission – Vision e valori aziendali**

Un'azienda vincente deve avere una chiara missione, una visione del proprio futuro e profondi principi che ispirano i suoi valori e la sua cultura

---

**Cos'è la Mission aziendale?**

---

**Dichiarate la vs. Mission e definite i punti forti che la caratterizzano**





## 2.1. - La Vision

Per assicurare una filosofia di condotta aziendale non basta l'elaborazione e la condivisione di obiettivi specifici e misurabili (approccio manageriale), bensì la condivisione e accettazione del progetto aziendale nel suo complesso. Questa spinta, ad elevato contenuto emozionale, la si può ottenere solo orientando tutti gli sforzi verso una Visione comune.

---

### Come possiamo definire la Vision aziendale?

---

#### Alcuni esempi di Vision?

**Change:** Diventare entro tre anni una delle società di riferimento per qualità e innovazione formativa e consulenziale avvalendosi nel proprio sviluppo di un team selezionato di personale interno ed esterno (in esclusiva) impegnato nello sviluppo della Società.

**Illy Caffè:** in Europa e negli Stati Uniti siamo riconosciuti come leader nella torrefazione e distribuzione del vero caffè italiano e come depositari di una tradizione alimentare e culturale molto antica. Vogliamo consolidare la nostra immagine nei paesi maturi ed essere sempre più identificati come sinonimo di qualità, innovazione e gusto italiano nel panorama della cultura del caffè.

---

### Quali sono i vantaggi della Vision?

---

## **LAVORO IN TEAM**

**Dividetevi in gruppi di lavoro e definite la Vostra Vision in modo tale che risponda alle seguenti domande:**

1. Qual è il risultato finale che la Vision vuole raggiungere?
2. Qual è l'unicità che vuole rappresentare?
3. Perché è ambiziosa e realistica?
4. Come si riflette nei valori personali dei collaboratori?
5. Perché dovrebbe ispirare i collaboratori all'azione e all'allineamento?
6. Come si riflette nella quotidianità di lavoro dei collaboratori?
7. Come intendiamo comunicarla e pubblicizzarla all'interno dell'azienda e al mercato

## **2.2. – I Valori aziendali**

Da molti anni gli studi di management hanno scoperto l'importanza dei valori condivisi (shared values) quale pilastri del successo aziendale. I concetti di Vision, Valori e Cultura Aziendale fanno parte della nuova filosofia protesa alla mobilitazione del personale verso la qualità aziendale.

Anche in azienda i valori sono la bussola del comportamento umano, rappresentano delle linee guida che orientano le decisioni e le scelte aziendali.

---

**Scrivete un valore aziendale che giudicate importante.**

---

**Perché le aziende danno tanta importanza ai valori?**

## 2.3. – La cultura aziendale

La **cultura aziendale** è data dal complesso dei comportamenti positivi che un'Azienda intende vedere praticati. Comprende i comportamenti praticati e i comportamenti attesi.

### Esercizio

**Quali sono i comportamenti attesi dal valore orientamento al cliente?**

### LAVORO IN TEAM

**Identificate quei valori e i relativi comportamenti che esaltano l'immagine e l'efficienza aziendale sul mercato**

VALORE	CULTURA COMPORAMENTALE
Esempio Etica professionale	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Assicura la massima trasparenza nei rapporti col cliente.</li><li>2. Tutti i propri materiali nascono dal know how interno o da apposite licenze o autorizzazioni impedendo ogni possibile caso di plagio.</li><li>3. Nel rapporto col cliente assicura equità e visibilità dei costi.</li></ol>

---

## Cap. 3 - Analisi di mercato e customer target

Nella fase iniziale del nostro lavoro abbiamo rappresentato la nostra idea imprenditoriale attraverso l'analisi delle risorse interne, le competenze e il patrimonio di esperienza di cui disponiamo.

È giunto il momento di dare uno sguardo all'esterno. Che tipo di macroambiente ci troviamo di fronte (ambito socio-culturale, indicatori economici in generale, tendenze, esigenze e bisogni degli utenti, andamento economico ecc...)? Quali le caratteristiche specifiche del settore nel quale operiamo? Quali sono i cambiamenti che si verificano nell'ambiente esterno e che più incidono sulla tipologia del nostro lavoro?

Per completare la nostra analisi di mercato o di contesto, è necessario procedere con i seguenti passaggi:

### 3.1 Analisi della domanda e del Customer Target

Proprio come una buona analisi del contesto, allo stesso modo dobbiamo disporre di tutte le informazioni che riguardano i nostri potenziali utenti o clienti. Chi sono? Quali caratteristiche presentano? Come accedono al nostro prodotto/servizio? Sono fidelizzabili? L'attività promozionale influenza il loro accesso ai prodotti o ai servizi?

Normalmente, i potenziali clienti ed utenti devono essere suddivisi in gruppi con caratteristiche comuni, che il marketing definisce **segmenti**. Questo processo si chiama segmentazione del mercato ed è un'attività indispensabile al marketing.

Il segmento sul quale decidiamo di concentrarci diventa il target di riferimento, ossia il nostro customer target.

**CARATTERISTICHE DEL MERCATO**

Sulla base di quali parametri intendete segmentare la domanda?	
Quali vantaggi vi attendete dalla segmentazione della domanda?	

**ESERCIZIO****Definite il Vostro Customer Target**

**Descrivete il profilo dei vs. principali clienti o utenti (organizzazione, bisogni, rapporto coi fornitori, ecc.)**

**Spiegate perché dovrebbero abbandonare il loro fornitore abituale e servirsi dalla Vs. struttura o comunque per quale motivo dovrebbero scegliere i vostri servizi**

- Quanto potrebbero acquistare o utilizzare i vostri servizi? Definite le modalità di stima.
- Come farete a prendere contatto con tali clienti?

**Completate le seguenti tabelle relative ai segmenti di mercato**

**SEGMENTAZIONE SUL CASO DI STUDIO**

Cat.	SEGMENTO	NUMERO CLIENTI	PRINCIPALI MOTIVAZIONI	STRATEGIA D'AZIONE
A				
B				
C				

Al termine dell'analisi del contesto è necessario studiare con estrema attenzione il servizio proposto. Dobbiamo plasmare il nostro prodotto proprio alla luce di quanto abbiamo rilevato in fase di analisi del mercato.

Descriviamo dunque con estrema attenzione il nostro prodotto, analizzando, se ne esistono, quali elementi innovativi lo distinguono da prodotti analoghi già esistenti.

## **3.2 - L'analisi della concorrenza**

Il marketing attribuisce estremo valore alla conoscenza della propria concorrenza; solo così potremo capire come vincerli, oppure come evitarli o, infine, perché no, come allearci con loro.

Per monitorare correttamente la nostra concorrenza dobbiamo innanzitutto sapere che esistono concorrenti diretti e concorrenti indiretti.

---

**In coppia, identificate quali sono i punti fondamentali per l'analisi della concorrenza in relazione alla vostra attività e al vostro mercato di riferimento**

Lo schema di seguito ci servirà per fare un primo riepilogo dei punti essenziali dell'analisi della concorrenza in relazione ai rispettivi punti di forza e debolezza.

**Effettuare un'analisi di posizionamento su un concorrente con vantaggi e svantaggi**

**ANALISI DELLA CONCORRENZA**

Per ogni concorrente identificare i ns. punti di forza e di debolezza.

<b>CONCORRENTE</b>	<b>NS. PUNTI DI FORZA</b>	<b>NS. PUNTI DI DEBOLEZZA</b>

### **3.3. Analisi interna**

#### **Analizziamo il team di cui disponiamo**

Dopo avere effettuato una corretta analisi del contesto è necessario osservare con spirito critico le “forze” di cui disponiamo.

- Possiamo contare su una buona esperienza del settore?
- Possiamo ritenerci competenti?
- Le competenze del nostro team sono in linea con le esigenze del nostro target?
- Abbiamo condiviso con il nostro team ruoli, responsabilità e procedure?

È dunque necessario in primo luogo guardarci allo specchio con attenzione, senza confondere l'analisi interna con la determinazione dei fattori critici di successo. Solo con tali premesse saremo in grado di affrontare, dal punto di vista del marketing e con un rischio “calcolato”, gli imprevisti e le difficoltà del contesto nel quale intendiamo posizionarci.

---

**Individuate altri elementi di analisi interna necessari per il vostro caso aziendale.**



## **Autovalutazione fattori critici di successo**

Alla luce degli aspetti di marketing che abbiamo analizzato sinora, vi chiediamo di verificare ulteriori fattori critici di successo della vostra azienda. Il vostro compito è di valutare l'importanza di quei fattori che non sono stati identificati prima ed integrarli eventualmente con gli elementi già analizzati.

Di seguito indichiamo una sorta di traccia.

### **1 - Conoscenza del mercato**

- Presenza all'interno dell'azienda di persone che conoscono il mercato su cui vogliamo operare.
- Identificazione dei segmenti di mercato e valutazione del loro potenziale
- Conoscenza dei maggiori attori sul mercato (Es. associazioni, Enti finanziatori) e dei concorrenti.
- Conoscenza delle opportunità che si presentano (Es. finanziamenti)
- Altro

### **2- Qualità dei servizi e dei consulenti**

- Innovatività e originalità dei servizi offerti
- Standardizzazione dei servizi tale da garantire una qualità elevata
- Standard di qualità dei propri consulenti.
- Monitoraggio della qualità del servizio
- Analisi dei bisogni del cliente e progettazione mirata dell'intervento
- Presenza e applicazione di procedure di qualità (anche senza certificazione)
- Altro

### **3 - Strategie di marketing**

- Identificazione dei vantaggi competitivi della propria azienda
- Sviluppo di un piano di marketing e monitoraggio delle attività e dei risultati
- Definizione dei segmenti di mercato su cui operare e del target clienti prioritario.
- Sviluppo di piani promozionali
- Posizionamento aziendale e dei prezzi
- Altro

### **4 - Sviluppo nuovi clienti**

- Presenza all'interno dell'organizzazione di persone responsabili della ricerca e contatto con nuovi clienti.
- Sviluppo di piani di contatti con nuovi clienti
- Procedure di vendita (G.S.P.) per acquisire nuovi clienti
- Skills di vendita del personale preposto
- Monitoraggio dei risultati

### **5 - Fidelizzazione clientela**

- Piano di fidelizzazione.
- Attribuzione di responsabilità per la fidelizzazione dei singoli clienti
- Comunicazioni sistematiche alla clientela
- Altro

### **6 - Altri FCS**

## Cap. 4 - Strategie di marketing

Sino a questo momento abbiamo sostanzialmente condotto un processo di analisi che è indispensabile ad ogni azione di marketing.

Abbiamo a questo punto individuato

Caratteristiche del mercato di riferimento

Eventuali cambiamenti in atto

Caratteristiche e bisogni del nostro target (attuale e potenziale)

Caratteristiche e analisi della concorrenza

Analisi interna in relazione ai bisogni attuali della nostra clientela e ai bisogni individuati della clientela potenziale.

In primo luogo, è necessario decidere, alla luce dell'analisi dei segmenti di domanda operata in precedenza, dove ci vogliamo dirigere.

.



Le domande che ci poniamo in questo caso non sono altro che ciò che viene definito marketing mix, il marketing operativo.

Il marketing mix è la parte della strategia di marketing che concretizza e riassume le promesse al target. Ogni azione che ogni persona, ogni addetto dell'impresa compie ha effetto sul marketing mix.

<b>MARKETING MIX</b>	<b>ACTION</b>
<b>PRODOTTO</b>	
<b>DISTRIBUZIONE</b>	
<b>PROMOZIONE</b>	
<b>PREZZO</b>	

Normalmente, il marketing individua queste 4 leve come determinanti per approntare una strategia. Nell'ambito dei servizi, come in altri, citiamo anche una 5. leva, che ha una valenza assolutamente determinante

<b>PEOPLE</b>	
---------------	--

## 4.1. La promozione dell'azienda

Abbiamo già analizzato, in questo percorso, tutti gli elementi che compongono il marketing mix, ma ci soffermiamo particolarmente sulla P afferente alla promozione/comunicazione.

Nel marketing promozione significa anche pubblicità, comunicazione, campagna in generale.

### LAVORO INDIVIDUALE (O PER TEAM OMOGENEI)

Rispondete alle seguenti domande:

Come valuto in una scala da 1 a 10 l'efficacia della mia attività promozionale?

Quali sono le strategie /strumenti che sto utilizzando e come li valuto?

Quali nuove strategie e strumenti vorrei utilizzare e perché?

#### Lo status quo

#	Strategia / strumento	Efficacia (da 1 a 10)



---

**Le innovazioni promozionali previste**

#	Strategia / strumento	Perché della scelta

**LAVORO IN TEAM**

Prendete ad esempio i veicoli promozionali attualmente utilizzati dalla vostra azienda e indicatene, nella voce costo, l'incidenza di spesa sul vostro budget generale di comunicazione (utilizzate H per alto, M per medio, L per basso) e i relativi obiettivi/aspettative

#	Strumento di comunicazione	costo	Aspettative/obiettivi
1	Es. Sito Web	M	Rendere costantemente visibile a tutta la clientela i servizi offerti dalla nostra azienda e il nostro service package.
2			

**4.2. ANALISI DEI RISULTATI della nostra azione promozionale**

Dal punto di vista del marketing, l'analisi dei risultati delle proprie scelte strategiche, così come l'analisi che ci fornisce gli elementi adatti e aggiornati per compierle, è assolutamente indispensabile. Normalmente, invece, si tende a non valutare attentamente l'efficacia di alcune scelte aziendali, specie degli strumenti promozionali utilizzati.

In team, individuate una griglia che contenga gli elementi di valutazione di efficacia degli strumenti promozionali e di comunicazione aziendale.

## Bibliografia

- Blake R. R. & Mouton J.S., "Il grid delle vendite". ed. Franco Angeli  
Bonoma Thomas V., "Il marketing vincente", ed. Sperling & Kupfer Editori  
Brown Ronald, "Dalla vendita alla direzione della vendita, ed. Franco Angeli  
Corigliano Giorgio, "Marketing, Strategie e Tecniche", ed. Etas Libri  
Cudicio Catherine, "Convincere per vendere meglio", ed. Franco Angeli  
Dichter Ernest, "Gli oggetti ci comprano", Ferro Edizioni  
Gatti Enrico, "Come dirigere i venditori", Ed. Franco Angeli  
Goldman Heinz, "L'arte di vendere", ed. Franco Angeli  
Johnson S.& Wilson L., "L'one minute per vendere", ed Sperling & Kupfer Editori  
Kotler Philip, "Marketing Management", ed. Prentice Hall  
Lazzaro Giorgio, "Professione sales manager", Ed. Etas Libri  
Mandino OG, "The greatest salesman in the world", ed. Frederick Fell Publishers, Inc.  
Odiorne George S., "MBO", ed. Sperling & Kupfer Editori  
Packard Vince, "I persuasori occulti", ed. Il Saggiatore  
Rackam Neil, "Le vendite complesse", ed. Franco Angeli  
Renvoisè P. & Morin C., "Neuro Marketing " - Ed. Le Lettere, Firenze 2006  
Shapiro Benson P., "Sales Program Management", ed. Mc.Graw-Hill  
Wage Jan L., "Psicologia e Tecnica dei colloqui di vendita, ed Franco Angeli  
Wilson Larry, "Changing the game, the new way to sell", ed Simon & Shuster, Inc  
AIF: "Action Learning: una formazione oltre l'aula". Ed. Unicopli, 1988  
M. Castagna: "La lezione" – Ed. Unicopli, 1988  
Battistelli, V. Mayer; C. Odoardi: "Sapere, fare, essere" – Ed. F. Angeli – 1992  
C. Lambert: "Segreti di un formatore di successo", 1986  
P.L. Muti: "Organizzazione e formazione", Ed. F. Angeli 1988  
G.P. Quaglino: "Il processo di formazione" – Ed. F. Angeli – 1995  
C. Argyris: "Participation et organisation" – Ed. Dunod, 1970  
F. Ratti: "L'intelligenza emotiva" – Ed. Sviluppo e organizzazione, 1999  
D. Goleman: "Intelligenza emotiva" – Ed. Rizzoli – 1998  
E. Spaltro e S. Morando: "Giochi psicologici" Ed. Celuc, 1975  
K.W. Vopel: "Giochi di interazione" – Ed. Ellenici, 1991

---

**PUBBLICAZIONI CHANGE S.p.A.**

C. Sansavini	“Dell'arte di vendere e di cos'è il marketing” 1995, Ed. Giunti Demetra
C. Sansavini	“Parlare in pubblico e la comunicazione persuasiva” 1996, Ed. Giunti Demetra.
S. Sansavini	“Come si legge e si elabora il bilancio per interpretare l'andamento dell'impresa”, 1995, Ed. Giunti Demetra
S. Sansavini	“Il budget come strumento di guida e di controllo della propria impresa”, 1996, Ed. Giunti Demetra
S. Sansavini	“La gestione di magazzino”, 1997, Ed. Giunti Demetra
S. Sansavini	“La gestione finanziaria d'impresa”, 1999, Ed. Giunti Demetra
C. Sansavini	“Il meeting di successo”, Milano 2005 - Ed. Alpha Test
C. Sansavini	“Time Management: gestire il tempo per non essere gestiti dagli impegni”, Milano 2005 - Ed. Alpha Test
E. Forni	“100 domande per un'intervista”, Milano 2006 – Ed. Alpha Test
A. Fischetti	“Project management”, Milano 2006 – Ed. Alpha Test
C. Sansavini	“Leadership e gestione del cambiamento”, Milano 2006 – Ed. A. Test
AAVV	“Il Punto Vendita”, Roma 2006, Ed. Buffetti
E. Picconcelli; S. Sansavini	“Una Lente sull'Ente” Rilevazione di fabbisogni formativi ed efficacia dei processi di formazione - Una pubblicazione del Comune di Firenze
AAVV	“La gestione delle risorse umane- processi e strumenti”- Milano 2007- Ed. Alpha test
AAVV	“7 Passi verso il successo” – Milano 2007 – Ed. Alpha Test
C. Sansavini	“Il successo nella vendita” – Milano 2008, Ed. alpha Test
A. Fischetti	“La creatività e il problem solving” – Milano 2009 Ed. Alpha Test
S. Sansavini	“Capire il bilancio. La gestione dell'impresa attraverso i numeri del bilancio” – Milano 2010 Ed. Alpha Test