

UNIVERSITATEA DE VEST DIN TIMIȘOARA
Facultatea de Științe Economice
Școala Doctorală de Economie

Mixul de marketing în serviciile de consultanță

Doctorand: Mircea Mitruțiu

Timișoara, 2007

§1. INTRODUCERE

1.1. Orientarea de marketing a afacerii de consultanță

Consultanța este un serviciu profesional de consiliere prin care se oferă asistență specializată, sfaturi, soluții și ajutor independent pentru rezolvarea problemelor și îmbunătățirea conducerii organizațiilor.

Comercializarea serviciilor profesionale de consultanță este necesară pentru obținerea segmentului de piață pe care prestatorul îl merită din punct de vedere profesional și pentru a pune consultantul în legătură cu clienții care au nevoie de el și care nu cunosc oferta firmei de consultanță.

Orientarea de marketing a afacerii de consultanță înseamnă orientarea spre client, piață și profit.

Piața globală de consultanță devine tot mai competitivă și intens concurențială.

În condițiile în care adeseori lipsesc barierele de intrare pe piață, participanții activi pe piață trebuie să se diferențieze între ei pentru a atrage și fideliza clienții.

Diferențierea se face prin brand, care înglobează elemente ce țin imaginea firmei, istoricul misiunilor de consultanță încheiate cu succes, experiența consultanților și valoarea serviciilor livrate măsurată prin rezultatele obținute de clienți.

Competiția în piața serviciilor de consultanță este între oameni talentați (consultanții) și ideile (soluțiile) lor creative și inovative.

Serviciul este o promisiune, iar așteptarea clientului este îndeplinirea de către prestator a promisiunii făcute.

Consultantul promite soluții optime pentru rezolvarea unei probleme a clientului sau îmbunătățirea performanței unei firme.

Fiind tot mai informați, clienții devin mai pretențioși și sofisticăți în așteptările lor față de prestația consultanților.

După ce au căpătat experiență în lucrul cu consultanții, clienții se orientează spre rezultate și vor să știe ce primesc în schimbul plății unor onorarii semnificative.

De aceea, consultantul trebuie să livreze valoare adăugată, să genereze mai mult profit prin venituri sau economii generate pentru client decât costurile și cheltuielile cu consultanța.

Clienții își utilizează rețeaua de contacte personale și de afaceri (familie, prieteni, cunoscuți, colegi și parteneri de afaceri) ca sursă de informații pentru alegerea consultanților.

1.2. Expertiza consultanților și noua economie bazată pe cunoaștere

Firmele de consultanță fac parte din noua economie bazată pe cunoștințe și informații.

Serviciile de consultanță trebuie să livreze soluții pentru îmbunătățirea performanțelor firmei client (profitabilitate, eficiență, eficacitate, funcționalitate) bazate pe capitalul intelectual și pe abilitățile și experiența forței de muncă.

Marketingul cunoștințelor strategice (marketingul know-how-ului) joacă un rol esențial pentru imaginea firmelor de consultanță.

Know-how-ul unei firme de consultanță include tehnicile și metodele de consultanță specifice utilizate de organizația expert pentru a îmbunătăți procesele, tehnologiile, productivitatea și poziția în piață a clienților.

Cunoștințele strategice devin valoroase doar în măsura în care clienții află despre existența lor și le înțeleg utilitatea prin beneficiile și avantajele pe care acestea le pot genera pentru ei.

Dar, pe măsură ce devin mai cunoscute, tehnicile și metodele de consultanță sunt mai dificil de protejat și sunt expuse riscului de a fi copiate și imitate de concurență.

Consultanții seniori deținători de expertiză și cunoștințe strategice trebuie motivați și fidelizați, inclusiv prin atragerea lor în board-ul organizației și atribuirea calității de asociați și parteneri.

Cel mai mare risc pentru o organizație care vinde expertiză este plecarea experților cu bagajul lor de cunoștințe și portofoliul de clienți la firmele concurente.

§2. FUNDAMENTE TEORETICE

2.1. Cum construim mixul de marketing?

Strategia de marketing a firmei de consultanță corelează obiectivele de afaceri ce se doresc a fi atinse cu un set de mijloace eficiente și alocarea resurselor din bugetul de marketing pe componentele mixului de marketing.

Acțiunile de marketing trebuie să fie coerente cu mediul extern în care își desfășoară firma activitatea și cu situația internă a firmei, cu potențialul său uman, tehnic, financiar și logistic.

De asemenea, acțiunile întreprinse trebuie să fie corelate între ele și ca efect în timp.

Conjunctura pieței și reacția concurenței modifică mixul de marketing.

Cercetarea de marketing furnizează informațiile de piață necesare pentru alegerea variabilelor de marketing ce pot duce la atingerea obiectivului de maximizare a vânzărilor și profitului.

Mixul de marketing utilizează un set de variabile și elemente controlabile de către furnizorul de servicii prin care acesta poate influența cererea pe piață pentru serviciile sale de consultanță.

Prestatorul de servicii acționează asupra pieței printr-un set de instrumente de marketing care trebuie corelate pentru a asigura coerența acțiunii de marketing și coerența dintre instrumentele utilizate.

Combinăția dintre produs, preț, plasament și promovare trebuie să genereze avantaj competitiv reflectat în satisfacerea cerințelor clientului, controlul costurilor, comoditatea și confortul consumatorului în achiziția serviciilor și informarea potențialilor clienți printr-o politică de comunicare eficientă.

Elementele mixului de marketing trebuie să fie o sursă de avantaj competitiv.

Firma de consultanță trebuie să furnizeze suficiente motive clienților săi pentru ca aceștia să cumpere servicii de la ea și nu de la concurență.

Mixul de marketing este rețeta potrivită de combinare în anumite proporții a ingredientelor (elementelor și variabilelor de marketing) care asigură succesul firmei.

Mixul este o sumă de sub-mixuri, un ansamblu de variabile corelate între ele.

Modelele de marketing mix ajută la luarea deciziilor de marketing pe baze științifice prin reprezentarea fidelă și simplificată a unui fenomen complex.

Un astfel de model descrie acțiunea combinată a variabilelor care exercită influență asupra vânzărilor unui serviciu.

O politică de marketing echilibrată presupune îmbinarea armonioasă a variabilelor mixului de marketing, ținând cont de relațiile și interacțiunile dintre aceste variabile.

Există variabile exogene, independente de voința întreprinzătorului, care definesc evoluția spontană a pieței în lipsa intervenției (acțiunii) de marketing a firmei de consultanță (puterea de cumpărare, nevoile și obiceiurile de consum ale clienților potențiali, structura demografică a populației sau statisticile privind numărul de firme înregistrate) și variabile de acțiune dependente de voința întreprinzătorului, cu ajutorul cărora se dorește obținerea unei reacții din partea pieței în direcția maximizării vânzărilor și profitului (prețul serviciilor de consultanță, bugetul de marketing alocat, numărul vânzătorilor, numărul punctelor de distribuție și reprezentare, bugetul de dezvoltare și inovare pentru noi caracteristici, tehnici și metode de consultanță, bugetul de instruire a personalului).

Firma de consultanță își poate propune maximizarea obiectivului prioritar (creșterea vânzărilor, profitului sau tarifelor) printr-un ansamblu de decizii manageriale asupra prețului, publicității și livrării serviciilor de consultanță, precum și atingerea unui prag minim pentru celelalte obiective operaționale care nu sunt prioritare.

2.2. Rolul modelelor de marketing mix

a. Descrierea stării de fapt și funcționării pieței serviciilor de consultanță

b. Previziunea asupra evoluției spontane a pieței, în lipsa intervenției (acțiunii) firmei de consultanță ca actor activ pe piață:

- colectarea și prelucrarea opiniilor experților și vânzătorilor despre tendințele pieței;
- interpretarea intențiilor de cumpărare declarate ale consumatorilor;
- extrapolarea tendințelor pieței înregistrate în trecutul apropiat pentru a prevedea evoluția spontană a pieței în viitor.

c. Măsurarea reacției pieței la acțiunile de marketing ale firmei de consultanță:

- definirea reacției pieței față de prețul serviciilor de consultanță: nivelul prețului practicat de la care vânzările nu vor mai crește, chiar dacă prețul ar scădea; nivelul prețului de la care vânzările nu vor mai scădea, chiar dacă prețul va crește;
- dozarea efortului publicitar pentru a evita depășirea punctului optim când efectul asupra vânzărilor va fi maxim;
- măsurarea efectului publicității asupra vânzărilor;
- stabilirea pragului de saturație față de promoții;
- identificarea celor mai importante caracteristici ale serviciilor de consultanță din perspectiva clienților;

- clasificarea clienților după rentabilitate (raportul dintre efortul de vânzare și promovare făcut de firma de consultanță și valoarea și numărul comenzilor plasate de client).

d. Simularea și testarea diferitelor modele posibile de marketing mix pentru optimizarea alegerii variantei finale care va fi implementată:

- propunerea celui mai bun marketing-mix pentru un nou serviciu împreună cu rezultatele așteptate de la acest marketing-mix în termeni financiari;
- riscuri și incertitudini date de reacția pieței și a concurenței la acțiunile de marketing ale firmei care duc la o dispersie a rezultatelor financiare față de media așteptată;
- fixarea valorii medii a rezultatelor așteptate și riscurilor acceptate;
- testarea prin experimentarea la scară limitată a noului serviciu, preț, mesaj publicitar și marketing-mix pe o piață martor reprezentativă pentru întreaga piață a firmei.

De ce trebuie construite modele de marketing-mix:

- definirea ipotezelor premergătoare deciziilor de marketing,
- localizarea punctelor de incertitudine,
- determinarea nevoilor de informare pentru comandarea cercetărilor de marketing,
- pregătirea studiilor de piață.

Strategia mixului de marketing este diferențiată după factorii în funcție de care este poziționat serviciul: factorii non-preț (calitate, promovare, distribuție) sau factorul preț.

Dacă serviciul de consultanță mizează pe calitatea serviciului livrat, investiția în imagine, instruirea consultanților, canalele de reprezentare și forța de vânzare, costurile de dezvoltare, inovare și promovare a serviciului se vor reflecta într-o politică a prețurilor ridicate.

Dacă prețul scăzut este factorul principal de competitivitate a ofertei de consultanță, se va reduce alocarea bugetară de resurse pentru îmbunătățirea și diversificarea serviciilor și instruirea continuă a personalului.

§3. METODĂ ȘI REZULTATE

Metodă. Pentru a defini mixul de marketing în serviciile de consultanță am realizat o analiză comparativă a practicilor firmelor de consultanță occidentale și românești prin interviuarea unor consultanți seniori din Regiunea de Vest a României și din țări europene occidentale pentru a identifica practica de marketing a companiilor pe care aceștia le conduc și a o raporta la aspectele teoretice relevante desprinse din lucrările de specialitate consultate.

Mixul de marketing propus pentru serviciile de consultanță cuprinde următoarele variabile de marketing:

- caracteristicile serviciilor de consultanță,
- prețul serviciilor de consultanță,
- livrarea serviciilor de consultanță,
- promovarea serviciilor de consultanță,
- aparența fizică asociată firmei de consultanță,
- rolul oamenilor în procesul de consultanță,
- metodologia standard a procesului de consultanță.

3.1. Produsul. Caracteristicile serviciilor de consultanță

Valoarea unor recomandări de specialitate constă în atingerea unor parametri ai serviciilor de consultanță care țin de următoarele caracteristici:

- calitate,
- personalizare la nevoile și problemele clientului,
- reputație profesională,
- imaginea firmei de consultanță și a consultanților în mediul de afaceri și comunitatea profesională,
- experiența dovedită prin misiuni precedente și lista de clienți,
- pachetele de servicii și sisteme standard oferite,
- poziționarea pe piață prin unicitatea metodelor de lucru utilizate (modele, metodologii, sisteme de organizare),
- combinația între pachetele de consultanță și cele de informare și instruire,
- sistemul de garanții contractuale pentru atingerea unor indicatori de succes (corelarea plății tarifului cu atingerea obiectivelor de consultanță).

Definirea produsului (serviciul de consultanță) se poate realiza în patru modalități distincte:

- *după domeniile* de intervenție și de competență ale firmei de consultanță (marketing, finanțe, producție, management)

- *după problemele* rezolvate pentru clienți (economisirea energiei, fuziuni și achiziții, reengineering, managementul schimbării, raționalizarea fluxurilor)
- *după tehnicile* și metodele de consultanță specifice utilizate (instrumente, concepte, metode standard)
- *după metodologia* de consultanță și procedurile de lucru aplicate în relația cu clienții

Serviciile strategice pentru afaceri (inclusiv consultanța) au crescut la nivel global prin:

- outsourcing (externalizarea activităților) pentru reducerea costurilor și concentrarea asupra activității de bază (principale)
- completarea resurselor interne limitate ale întreprinderilor mici și mijlocii prin expertiză externă
- nevoia crescută de flexibilitate pe piață
- efectele specializării asupra diviziunii muncii
- economia bazată pe cunoaștere (care pune mare accent pe expertiză)
- stimularea investițiilor în cercetare-dezvoltare, training și educație prin programe de finanțare
- creșterea performanței și competitivității IMM prin servicii de business suport
- crește importanța capitalului uman și a numărului de locuri de muncă pentru specialiștii în informații și economia cunoașterii

Cum pot serviciile să beneficieze de economia de scară cu ajutorul tehnologiei?

- Networking între micile firme de servicii
- Livrarea serviciilor prin Internet
- Importanța capitalului intelectual în servicii
- Evaluarea activelor intangibile
- Inovare

Serviciul este rezultatul procesului de servucție (servuction), așa după cum produsul rezultă dintr-un proces de producție. El se creează prin interacțiunea directă dintre client, suportul fizic pentru livrarea serviciului și personalul aflat în contact direct cu clientul.

Marketingul serviciilor presupune gestiunea a trei procese strategice:

- *gestiunea participării* clientului la procesul de consultanță (nivelul de participare și implicare în definirea și implementarea procesului de consultanță determină gradul de fidelizare a clientului),
- *gestiunea personalului* de contact (care reprezintă legătura clientului cu firma și serviciul de consultanță),
- *gestiunea suportului* fizic (spațiul de primire și prestare a serviciului, ambianța, fluxul de clienți, timpii de servire).

Managementul timpului este un element prioritar pentru succesul serviciilor de consultanță.

Consultantul își vinde timpul de muncă și secretul succesului ține de planificarea misiunilor de consultanță pentru a optimiza bugetele de timp ale consultanților operaționali.

Standardizarea serviciilor de consultanță este opusă personalizării, existând o scală de poziționare între serviciile la comandă (taylor made) și cele industriale cu productivitate ridicată.

Calitatea prestației este elementul central al politicii de produs, cu atât mai mult cu cât o dată prestat, serviciul nu poate fi înlocuit, așa cum se întâmplă în cazul bunurilor materiale.

3.2. Prețul. Modalități de stabilire a prețului serviciilor de consultanță

Stabilirea tarifelor de consultanță depinde de politica de onorarii și cheltuieli facturabile sau rambursabile a firmei de consultanță.

Aceasta poate cuprinde:

- limitele minime și maxime ale onorariilor încasate (de la junior consultants/consultanții debutanți la experți/senior consultants),
- diferențierea tarifelor pe segmentele de piață vizate,
- tarifele promoționale pentru serviciile noi lansate pe piață,

- onorariul pe unitatea de timp de manoperă (zi sau oră om),
- onorariul pe lucrare sau proiect finalizat,
- onorariile legate de atingerea unor rezultate măsurabile pentru client (economii, profit, creșterea cifrei de afaceri, rezolvarea unui litigiu etc.),
- sistemul de contracte-abonament cu plăți lunare regulate,
- modalitățile de calcul a timpului necesar pentru elaborarea unei lucrări, estimat pe baza planului misiunii de consultanță,
- reducerile de preț (discounturi) în funcție de volumul de servicii comandate și recomandările pentru rețeaua de parteneri de afaceri,
- sistemul de actualizare cu inflația a tarifelor,
- eșalonarea plăților (avans, plăți periodice după predarea rapoartelor intermediare, o plată finală după finalizarea lucrării și predarea raportului final),
- termenele de plată de la data facturării prevăzute în contract,
- cheltuielile suplimentare facturabile sau rambursabile de către client (cazare, transport, masă, consumabile).

Prețul se stabilește la punctul de echilibru dintre cerere și ofertă, dintre resurse și nevoi. Regulatorul pieței este prețul.

Prețul depinde de poziționarea firmei pe piață.

Firmele care încearcă să supraviețuiască pe piață pe termen scurt, precum și liderii de piață care luptă pentru dominare și o cotă importantă de piață practică o politică a prețurilor scăzute.

Companiile care își propun maximizarea profitului pe termen scurt, dar și cele care mizează pe diferențiere prin calitate și inovare practică o politică a prețurilor ridicate.

Inovarea presupune costuri ridicate generate de investițiile în cercetarea și dezvoltarea noilor metode, instrumente și tehnici de consultanță.

Evoluția în timp a onorariilor și tarifelor de consultanță depinde de istoricul misiunilor de consultanță derulate cu succes de firma de consultanță și de experiența consultantului.

În general, un consultant nu va lucra pentru un proiect viitor sub tariful practicat pentru proiectele precedente și acceptat de clienți sau finanțatori.

Politicile de preț țin cont de valoarea subiectivă pe care clientela o asociază fiecărui prestator și fiecărui serviciu prestat.

Prețul este un indicator al calității serviciilor.

Proiectele cu marje prea mici de profit sunt periculoase pentru că îl blochează pe consultant într-o relație fără viitor și îl secătuesc de resurse.

Orice proiect de consultanță acceptat trebuie să fie profitabil pentru a permite consultantului să rămână în afaceri.

Oamenii au percepții diferite asupra valorii și prețului corect al unui serviciu.

Consultantul trebuie să pornească de la evaluarea beneficiilor proiectului și să își încadreze tariful de consultant în funcție de aceste beneficii.

Orice proiect trebuie să aibă beneficii măsurabile.

Clienții vor vrea întotdeauna să negocieze, să plătească mai puțin și să știe câte ore de consultanță sunt alocate pentru acel proiect.

Prețul trebuie să ia în considerare dacă proiectul are șanse de succes în mediul clientului.

Este de preferat o structură variabilă și flexibilă a prețului care să includă o plată în avans, un calendar fix pentru eșalonarea plăților și posibilitatea unor plăți suplimentare în cazul apariției unor circumstanțe deosebite.

Secretul câștigării proiectelor de consultanță nu este cel mai mic preț, ci cea mai mare valoare percepută de către client.

Atunci când se calculează tariful, trebuie luate în calcul și beneficiile intangibile pentru consultant: dezvoltarea bazei de cunoștințe, construirea de noi abilități și relații, dezvoltarea de noi servicii, generarea de referințe și studii de caz ce pot fi utilizate ca instrumente de marketing pentru câștigarea de noi proiecte.

Clienții care monitorizează doar orele consumate pentru consultanță se îndepărtează de la evaluarea monitorizării rezultatelor proiectelor.

De asemenea, consultanții care sunt plătiți pe baza unui tarif orar fix nu pot beneficia suplimentar de pe urma rezultatelor unui proiect de succes.

Echipele de consultanți pot proceda la o distribuție a profitului și costurilor între membrii echipei, consultanții individuali fiind dezavantajați de tarifele orare fixe.

În cazul proiectelor cu valoare fixă, dacă calendarul proiectului este decalat/amânat sau obiectivele ce trebuie atinse se schimbă în mijlocul proiectului, consultantul va trebui să muncească mai mult decât a fost inițial bugetat pentru un preț fix.

Dacă plata consultantului depinde de atingerea rezultatelor unui proiect (un procent din câștigul înregistrat sau din reducerea cheltuielilor), succesul trebuie să fie ușor măsurabil.

Indicatorii de măsurare a succesului pot fi creșterea veniturilor firmei, reducerea costurilor, rezolvarea cu succes a unor litigii comerciale.

Există proiecte unde consultantul nu este plătit dacă proiectul nu are succes, clientul neînregistrând costuri suplimentare și proiectul fiind auto-finanțat.

Consultantul trebuie să solicite atunci un bonus de succes care să fie plătit dacă depășește rezultatele minime prevăzute inițial prin contract.

Există situații când consultanții acceptă să fie plătiți în acțiuni ale companiei clientului, să facă barter cu produsele sau serviciile acestuia sau să îi ajute pe clienți să își promoveze produsele pentru a avea capital lichid pentru plata consultantului.

Firmele de consultanță pot opta între două căi alternative de fixare a tarifelor/onorariilor percepute: fie decid că vor să ocupe integral timpul disponibil al consultanților operativi și aleg să lucreze mai ieftin, uneori chiar sub prețul pieței, fie decid să fie plătite corect pentru valoarea serviciilor livrate și își asumă riscul de a nu avea acoperit tot timpul disponibil cu misiuni și comenzi.

Este o opțiune strategică care trebuie înglobată în politica de prețuri a furnizorului de servicii pentru a fi apoi comunicată în mod transparent clienților.

În general, rata pe zi a consultantului este fixă și nu poate fi negociată.

Ceea ce se negociază cu clienții este volumul comenzii (numărul de zile muncă) ce depinde de profunzimea analizei diagnostic și rezultatele așteptate în urma finalizării misiunii de consultanță.

Prețul unei lucrări poate fi defalcat pe faze și etape ale proiectului de consultanță și apoi poate fi creat un pachet care să fie oferit pe felii sau integral, în funcție de opțiunea și posibilitățile de plată ale clientului.

Multe firme de consultanță practică prețuri diferențiate în funcție de clienți și de urgența livrării unei comenzi.

De exemplu, pentru același serviciu pot fi practicate tarife diferite pentru companiile mari, pentru IMM-uri sau pentru consorțiile de consultanți care derulează în parteneriat proiecte de consultanță și training cu finanțare internațională.

De asemenea, există prețuri diferențiate pentru "day to day delivery" (urgente, intervenții în situații de criză), "3 day delivery" sau "one week or more delivery".

În funcție de timpul de pregătire a misiunii și de posibilitatea planificării unui calendar de activități, prețul este mai ridicat sau mai apropiat de cel standard.

Finanțarea consultanței

ANIMMC

Întreprinderile mici și mijlocii din România vor beneficia de scheme de finanțare parțială a costului consultanței în domeniul strategice pentru dezvoltarea afacerilor.

Oferirea unei finanțări pentru serviciile de consultanță poate fi un instrument de marketing practicat de firmele de consultanță pentru scăderea costurilor fără diminuarea calității serviciilor oferite.

Schema de vouchere pentru consultanță va fi oferită de Agenția Națională pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și Cooperatie (ANIMMC) pentru susținerea IMM-urilor.

Prioritățile strategice sunt următoarele: creșterea competitivității IMM, îmbunătățirea accesului lor la finanțare, accesului firmelor românești pe piețele internaționale, promovarea culturii antreprenoriale și spiritului întreprinzător și crearea unui mediu de afaceri favorabil.

Această schemă financiară inovativă va susține dezvoltarea pieței locale de consultanță și training (instruire) prin îmbunătățirea accesului IMM la servicii de consultanță de calitate.

Se va stimula înregistrarea firmelor de consultanță și a consultanților individuali într-un Registru Central al Furnizorilor de Servicii de Consultanță pe domenii de expertiză relevante unde aceștia dispun de experți cheie și referințe de la clienți pentru proiectele derulate.

Domeniile de expertiză relevante pentru acest program sunt managementul, resursele umane, asistența la export, marketing, vânzări, producție, finanțe, cercetare-dezvoltare, inovare și transfer tehnologic, e-business, managementul calității, IT&C, proiecte de mediu și proiecte de investiții.

Serviciile de consultanță trebuie definite în termeni de produs final: plan de fezabilitate, plan de afaceri, contracte de export la termen.

Nivelul subvenției pentru serviciile de consultanță și training acoperă maximum 75% din costuri, iar plafonul maxim al voucherelor este de 5.000 de euro pe an pentru o IMM.

BAS

De asemenea, programul Business Advisory Services (BAS) România, administrat de echipa TAM/BAS a BERD și finanțat de Ministerul Federal de Finanțe al Austriei, asigură cofinanțarea proiectelor de consultanță ale IMM-urilor cu activități de producție și servicii.

3.3. Distribuția. Comercializarea serviciilor de consultanță

Livrarea serviciilor de consultanță se face direct, de către personalul de specialitate al firmei, pe baza unei planificări a încărcării cu lucrări.

Perisabilitatea serviciilor duce la focalizarea mixului de marketing pe gestionarea cererii.

Dacă prestatorul de servicii știe să își previzioneze capacitatea de livrare (timp disponibil, angajați calificați, echipamente, spațiu), poată să treacă la planificarea, gestionarea și controlarea livrării pentru a utiliza efectiv și eficient capacitatea de livrare de care dispune.

Comercializarea serviciilor de consultanță în management este necesară pentru a obține segmentul de piață pe care îl meriți din punct de vedere profesional și pentru a pune consultantul în legătură cu clienții care au nevoie de el și care nu cunosc oferta firmei de consultanță.

Comercializându-și serviciile, consultantul își comercializează și abilitatea personală de a coopera cu clientul în realizarea unei acțiuni.

Personalitatea, atitudinile, obiceiurile și metodele de muncă trebuie să se potrivească cu stilul și așteptările clientului.

Principii fundamentale după care se ghidează comercializarea cu succes a serviciilor de consultanță:

1. Nu vindeți mai mult decât puteți face și livra. Nu creați speranțe fără acoperire și nu promiteți un ajutor pe care nu îl puteți oferi.
2. Nu vă prezentați într-o lumină incorectă. Evaluați-vă realist competența și nu contractați servicii pentru care nu aveți suficientă competență.
3. Abțineți-vă de la denigrarea altor consultanți. Încercarea de a-l influența pe client prin informații deformate și comentarii depreciative despre competiție denotă o lipsă de profesionalism. Asemenea comentarii sunt o expresie a slăbiciunii.
4. Nu uitați niciodată că realizați comercializarea unui produs profesionist. Atunci când folosiți tehnici inovatoare de promovare, nu scăpați din vedere natura profesională a serviciilor, sensibilitatea clienților, valorile și normele culturale locale.
5. Oferiți o performanță tehnică la fel de înaltă și în comercializare, și în execuție. Executarea ireproșabilă a unei misiuni are o dimensiune semnificativă de comercializare. Serviciul impecabil asigură continuarea unei colaborări și acumularea unor referințe pozitive esențiale pentru construirea imaginii de profesionist a consultantului.
6. Considerați necesitățile/nevoile, cerințele și dorințele clientului drept punctul central al activității de comercializare. Vindeți doar servicii de care clienții au cu adevărat nevoie. Arătați clientului că vă preocupă problemele lui reale și găsiți cele mai bune

soluții pentru rezolvarea acestora. Eforturile dumneavoastră de marketing trebuie concentrate pe client, nu pe consultant.

7. Fiecare client este unic și trebuie tratat personalizat.
8. Reprezentarea consultantului trebuie să se facă într-un mod adecvat.
9. Țineți minte permanent că un consultant este un profesionist și trebuie să se poarte ca atare în relația sa cu clientul.
10. Încercați să obțineți performanțe la fel de înalte în marketingul serviciilor ca și în execuție și livrare.

Comercializarea serviciilor de consultanță presupune:

- a. definirea scopului și obiectivelor profesionale (portofoliul de produse și servicii oferite clienților, abilități și competențe profesionale necesare)
- b. definirea obiectivelor de afaceri ale firmei de consultanță (analiza concurenței pe piața serviciilor de consultanță, poziționarea pe piața serviciilor de consultanță, strategia de extindere și dezvoltare pe piață)
- c. definirea avantajului competitiv (produs unic și special, expertiză multidisciplinară, cunoașterea aprofundată a anumitor sectoare economice, reputație bună, contacte în mediul de afaceri, tarife modice)

Flexibilitatea abordării strategice presupune:

- a.** modificarea deciziilor strategice privind focalizarea atenției sectoriale sau funcționale a misiunilor operaționale,
- b.** definirea ariei de competență și portofoliului de produse și servicii,
- c.** dezvoltarea unor sisteme manageriale de informare, raportare, planificare, programare și decizie, utilizarea unor metode eficiente de lucru pentru rezolvarea problemelor,
- d.** definirea competențelor principale ale firmei și bazei speciale de clienți,
- e.** stabilirea dimensiunii optime a firmei de consultanță,
- f.** participarea la rețele, consorții pentru proiecte și alianțe strategice cu alți practicieni.

Este mai ușor să vinzi unui client actual mulțumit decât să găsești un client nou.

Firmele de succes își obțin cea mai mare parte a lucrărilor de la clienții existenți (clienții pentru care lucrează în prezent și clienții pentru care au lucrat în trecut).

Consultanții trebuie să fie atenți la semnalele care arată că un client este nemulțumit, să își informeze constant clientul despre progresele și problemele întâmpinate și să fie atent la posibilele oportunități pentru client.

O lucrare de consultanță nu trebuie extinsă inutil din punctul de vedere al bunăstării și nevoilor clientului doar din dorința consultantului de a câștiga mai mult.

Firmele mici se bazează pe tarife reduse, viteză ridicată de răspuns la solicitări, flexibilitate, soluții inovative și creative și pe faptul că puținii oameni din echipă sunt de obicei consultanți seniori cu o experiență bogată, nu începători.

Firmele mari mizează pe capacitatea lor de implementare, pe multiplele experiențe acumulate din proiectele anterioare, pe resursele financiare pentru promovare și imagine, pe calificările diversificate ale personalului, capacitatea de asigurare a managementului marilor proiecte și pe rețeaua extinsă de contacte de afaceri. În general, multinaționalele apelează la firmele mari de consultanță, iar întreprinderile mici și mijlocii la consultanții din aceeași categorie cu ele.

3.4. Promovarea. Promovarea imaginii și reputației profesionale a consultantului. Tehnici de promovare ale firmei și serviciilor de consultanță (mixul de promovare)

Tehnicile de promovare citate de literatura de specialitate și recomandate de asociațiile profesionale ale consultanților sunt următoarele:

- Crearea unui sistem de referințe din partea clienților,
- Publicarea de cărți de specialitate (management, marketing, contabilitate, consultanță juridică și tehnică),
- Realizarea de studii de caz, rapoarte de analiză și cercetări de piață despre tendințe și prognoze cu privire la evoluția piețelor țintă relevante,
- Publicarea unor articole de management, rapoarte și studii din aria de expertiză a consultantului în reviste de specialitate apreciate de clienții-țintă sau participarea consultantilor ca invitați la emisiunile economice de radio și televiziune,
- Redactarea unui buletin informativ (newsletter) tipărit sau electronic care să îi țină la curent pe potențialii clienți cu evoluțiile și tendințele din domeniul lor de activitate,
- Cultivarea relațiilor cu mediile de informare publică pentru a deveni surse de informații citate de jurnaliști în analizele de presă,
- Cultivarea abilităților de prezentare și discursului public, participarea consultantilor ca speakeri invitați la seminarii și conferințe de management ale camerelor de comerț sau organizațiilor patronale,
- Organizarea unor evenimente speciale de tipul seminariilor și conferințelor de management pentru potențialii clienți, unde specialiștii firmei de consultanță prezintă noile tendințe legislative, industriale și organizatorice în domeniul relevant pentru auditoriu. Prin acceptarea invitației, participanții își exprimă interesul pentru tema discutată și pentru a afla care este capacitatea firmei de consultanță de a le rezolva în viitor problemele.

- Website-ul propriu de informare al firmei de consultanță centrat în jurul problemelor clienților, studiile care nu sunt confidențiale și secțiunile de întrebări și răspunsuri din site-urile de prezentare pe Internet ale firmelor de consultanță,
- Activitatea de reclamă în publicații citite de clienții potențiali,
- Expedierea de materiale promoționale către o listă de adrese selectate,
- Participarea la expozițiile tehnice și de servicii profesionale,
- Activitățile individuale (sociale, profesionale, culturale și sportive) și de grup (cluburi, organizații profesionale, camere de comerț, golf),
- Activități sociale voluntare, implicarea în viața comunității prin activități și proiecte pro bono de consultanță pentru organizații neguvernamentale din boardul cărora fac parte unii dintre clienții firmei,
- Prezența în ghidurile de servicii profesionale,
- Amplasamentul și imaginea biroului firmei de consultanță,
- Numele firmei și identitatea vizuală (cărți de vizită, foi cu antet, prospecte, rapoarte de activitate, broșuri),
- Ținuta vestimentară specifică a consultanților firmei, mașinile inscripționate cu sigla firmei,
- Participarea la invitațiile de a face propuneri (selecțiile de oferte),
- Asocierea serviciilor de consultanță în management cu alte servicii profesionale (asistența juridică, revizia contabilă a conturilor și rapoartelor financiare impusă de lege, înființarea de societăți comerciale) pentru a furniza pachete de servicii integrate.

Marketingul indirect al firmelor de consultanță urmărește crearea și sporirea imaginii și reputației profesionale.

Marketingul indirect comercializează firma, marca acesteia și nu o anumită misiune sau un proiect punctual.

Printre mesajele promoționale ale breslei consultanților pot fi amintite următoarele:

- 1). *"Munca noastră se desfășoară la limita dintre știință și tehnologie."*
- 2). *"Lucrurile sunt întotdeauna prea complicate ca să le rezolvați singuri."*
- 3). *"Avem la dispoziție sau putem mobiliza rapid resurse vaste de know-how în toate domeniile în care dumneavoastră aveți nevoie."*
- 4). *"Am dovedit eficiență în misiunile precedente atunci când am elaborat diagnosticul unor situații, am prelucrat informații, am condus proiecte și am planificat schimbarea."*
- 5). *"Tratăm fiecare client cu aceeași atenție și grijă."*
- 6). *"Nu vindem produse uniforme, ci soluții unice potrivite pentru nevoile fiecărui client."*
- 7). *"Abordarea noastră diferă net de cea a altor consultanți."*

Cel mai important element care le arată clienților că le pot fi rezolvate problemele și se află pe mâini bune este reputația profesională sau imaginea consultantului.

Nimeni nu poate oferi o garanție absolută despre un profesionist, dar referințele din partea clienților și experiența misiunilor precedente sunt cele mai bune modalități de a demonstra faptul că avem de a face cu un consultant versat în probleme de conducere a afacerilor.

Pe lângă faptul că trebuie să comercializeze servicii și soluții, consultantul trebuie să își comercializeze reputația și imaginea profesională și să se poziționeze astfel în mintea clienților actuali și viitori.

Testarea produsului este înlocuită în cazul serviciilor cu experiența personală sau cu recomandările primite din partea unor persoane de încredere. Când lipsește propria experiență în relația cu prestatorul de servicii, sfaturile experților și aprecierile persoanelor autorizate devin foarte importante.

Consumatorii țin cont de recomandările consultantilor și firmelor de prestigiu, de reclama comercială, de publicitatea dirijată și de sfaturile experților. Accentul trebuie pus pe calitate, personalizare și imagine. În domeniul serviciilor se confruntă percepții, impresii și imagini, păreri ale clienței.

Strategia firmei de servicii urmărește câștigarea primului loc în percepția clienței. Pe piață trebuie să fii primul în mentalitatea oamenilor, să ai recunoașterea de lider pe care ți-o dă un nume și o marcă.

3.4.1. Publicarea de articole, rapoarte și studii de specialitate

Consultantul ar trebui să publice articole, studii și rapoarte în aria sa de expertiză. Apariția în diverse publicații demonstrează valoarea consultantului în fața clienților, îi stabilește expertiza, creează nume recunoscute și demonstrează competențe. Expertul ar trebui să scrie despre ceea ce rezervă viitorul în industria în care operează clienții săi. Articolele publicate pot fi folosite ca o bază de date utilă pentru viitoarele luări de cuvânt, cărți, înregistrări audio și video. O tehnică utilizată este citarea clienților importanți în articolele referitoare la experiențele și proiectele comune derulate de client împreună cu consultantul și descrierea impactului proiectelor asupra organizației client.

3.4.2. Discursul public. Cultivarea abilităților de prezentare.

Participarea ca speaker la seminarii și conferințe de management

Discursurile în public sunt o tactică potrivită pentru consultanții care comunică pentru a trăi. Ele le oferă ocazia de a sta față în față cu o încăpere plină cu prospecti, de a-și face noi contacte, a se poziționa ca experți și a genera noi afaceri. Discursul trebuie să vândă ideile și know-how-ul consultantului, nu serviciile firmei. Consultantul ar trebui să țină discursuri doar în domeniul său de expertiză. Filmarea unui scurt videoclip cu momente de succes din discursurile anterioare este o soluție utilizată de consultanții occidentali care în acest scop cer organizatorilor de evenimente la care au fost invitați o copie de pe caseta video filmată de ei la eveniment. Pe baza unui discurs se poate scrie apoi și publica un articol. Un discurs reușit poate demonstra ce știe consultantul, ce poate să facă, cum gândește și cum muncește.

3.4.3. Administrarea referințelor de la clienții actuali

Majoritatea proiectelor de consultanță sunt primite de la actualii clienți ai consultantului și pe baza referințelor adresate de aceștia rețelei lor de cunoștințe. Când se vinde consultanță, nu se vinde doar unui client individual, ci întregii sale rețele de relații și cunoscuți. Dacă va fi mulțumit, acesta îl va recomanda pe consultant tuturor celorlalți, dacă nu, îi va știrbi reputația. Majoritatea consultanților își construiesc identitatea de marcă pe baza performanțelor lor în relația cu clienții și pe referințele obținute din partea acestora. Ținta consultantului trebuie să fie aceea de a obține 60% din noile afaceri de la clienții actuali sau de la rețeaua de contacte de afaceri a acestora. Consultantul trebuie să se gândească și la clienții actuali ca la niște clienți prospectivi, potențiali. Pentru aceasta, el are nevoie de o abordare pro-activă și de un plan de marketing croit pentru fiecare client în parte. Trebuie create relații strategice cu cei mai buni clienți, care generează cea mai mare parte a business-ului consultantului prin comenzi consistente și repetitive. Dacă marketingul se bazează pe o rețea de clienți strategici satisfăcuți, se pot obține mai ușor referințe valoroase de la oameni importanți. Un secret profesional este construirea unei rețele de aliați, clienți și colaboratori pe care profesionistul se va putea baza. Rezultatul existenței unei rețele extinse de relații sunt mai multe referințe, o mai mare vizibilitate și mai multe afaceri profitabile.

3.4.4. Redactarea propunerilor scrise de ofertă

Propunerile scrise adresate clienților trebuie să conțină un set de rezultate ale consultanței clar specificate, după cât timp vor fi obținute acele rezultate și cu ce cost. Propunerea scrisă trebuie să ofere faptele care susțin impresia inițială pozitivă pe care consultantul a produs-o clientului. Trebuie listată participarea așteptată din partea clientului în toate fazele procesului de consultanță. Trebuie păstrată o linie de comunicare permanentă cu clientul. Prezentarea trebuie să fie scurtă, profesionistă și să vorbească despre rădăcina cauzelor problemei cu care se confruntă clientul. Sumarul executiv este cea mai importantă parte a unei propuneri scrise. El trebuie să precizeze rezultatele ce pot fi așteptate, să demonstreze că ofertantul a înțeles care este problema clientului, felul cum se diferențiază strategia sa de abordare a procesului de cea a altor consultanți și cum va fi măsurat succesul proiectului.

3.4.5. Website-ul de informare

Un web-site de succes este centrat în jurul clientului. Oamenii vizitează site-ul consultanților pentru un singur motiv: să își rezolve acum o problemă. Pe site pot fi plasate articolele de specialitate, studiile și lucrările pe care consultantul le-a realizat și publicat. Un site trebuie să ofere exemple reale despre rezultatele pe care un client ajutat de consultant le-a obținut și permite publicarea unor studii de caz în care este descris modul de lucru cu clienții pentru a atinge anumite rezultate. Toți clienții vor să știe cât va costa proiectul de consultanță, cât va dura și speră că le va fi întreruptă cât mai puțin activitatea operațională curentă. Clienții vor să știe cum va fi măsurat

succesul unui proiect, când vor ști că proiectul este încheiat, cum va raporta și comunica cu ei consultantul și ce unelte și metode va folosi. Un segment de centru de presă pentru mass-media și o librărie virtuală de resurse sunt elemente bine venite pe web-site.

3.4.6. Newsletterul electronic periodic pentru comunicarea cu clienții

Poate fi realizat un newsletter electronic care să fie trimis doar celor ce au solicitat acest lucru în mod explicit, abonându-se din pagina web. Newsletterul îl poate ajuta pe consultant să își transforme prospecții în clienți și clienții în avocați ce pledează pentru el. Newsletterul trebuie livrat la timp, gândit să ofere valoare și conținut de încredere și să stimuleze dialogul cu cititorii. Colecția de newslettere poate fi arhivată pe pagina web, indexată pe subiecte. Feedback-ul solicitat de la cititori este important pentru personalizarea serviciilor. În newsletter poate fi pus doar un rezumat al articolelor cu link la conținutul integral al articolului din site. Un newsletter de succes este controversat și provocator, iar autorii săi nu ezită să își exprime opinia profesională în privința problemelor controversate. Există mijloace tehnice pentru oferirea unui link la o versiune prietenoasă pentru imprimantă a textelor din newsletter. Programul HTML oferă statistici privind rata de deschidere a newsletterului de către cititori (open rates).

3.4.7. Publicarea de cărți de specialitate

Valoarea unei cărți publicate pentru un consultant rezultă din faptul că îi oferă acestuia expunere publică și vizibilitate. Prin intermediul unei cărți bine scrise, cititorii pot fi atrași către afacerea de consultanță a autorului și se vând suficient de multe copii pentru a fi acoperite costurile de producție, tipărire și distribuție. Promovarea unei cărți trebuie începută cu mult înaintea lansării ei. Poate fi oferită posibilitatea comandării online a cărții din site-ul propriu al consultantului. Consultanții publică rezumate sau extrase ale cărților lor pe site-ul lor propriu. O idee utilizată cu succes este producerea unor coperte personalizate cu sigla clienților care comandă en-gros minimum 25-50 de cărți pe care să le facă cadou clienților lor. Publicarea de cărți este bazată pe celebritate. Autorii cunoscuți, ce și-au creat un nume prin luări de cuvânt la evenimente sau prin scrierea de articole în revistele de specialitate sunt publicați mult mai ușor de către edituri. Autorul poate să solicite și să obțină mărturii despre impactul pozitiv al cărții asupra afacerilor și organizațiilor prin trimiterea în avans a unor copii tipărite unor oameni de afaceri importanți din domeniu sau altor autori cunoscuți. Un număr de 100 de cărți de protocol trebuie trimise celor mai importanți 100 de manageri din aria de expertiză a autorului și celor mai importanți critici de carte. Sesiunile personalizate de discuții cu autorul privind principalele probleme abordate în carte atrag atenția publicului asupra cărții. Alte soluții sunt publicarea de articole și acordarea de interviuri la radio și televiziune pe tema cărții. Copii gratuite pot fi trimise profesorilor universitari, colegilor și profesorilor de la facultățile pe care le-ai absolvit, conducătorilor asociațiilor profesionale și patronale, liderilor din societatea civilă. În cărțile sale, consultantul

poate să includă referințe la propunerile de proiecte de consultanță și la proiectele derulate. Consultantul poate să participe apoi la târgurile de carte și să vîndă cartea în aeroporturi, hoteluri și centrele de conferințe.

3.4.8. Realizarea de studii de caz, rapoarte de analiză și cercetări de piață

Studiile de piață mișcă piețele. Liderii de afaceri au nevoie de informații utile pentru a-și administra afacerea: ce se întâmplă cu concurența, furnizorii și clienții lor. Rapoartele de analiză rezultate din prelucrarea datelor colectate sunt un activ intelectual esențial al firmelor de consultanță. Ele asigură vizibilitate în piață, confirmă expertiza și pot servi la lansarea de noi servicii. Informația colectată poate fi utilă pentru prepararea de articole sau discursuri. Consultanții pot derula sondaje neștiințifice prin solicitarea opiniei vizitatorilor site-ului propriu pe o anumită temă (un anumit subiect). Temele de studiu alese trebuie să permită identificarea tendințelor pieței, iar rezultatele studiului pot fi comparate pe baze anuale pentru a indica o evoluție a sectorului. După primul an de operaționalizare, repetarea aceluiași tip de studiu este mai puțin costisitoare. Pot fi create echipe de experți pentru derularea unui studiu amplu împreună cu alți consultanți, oameni din mediul academic sau mass-media. După realizarea studiului trebuie determinat locul unde vor fi publicate rezultatele studiului (articole, editoriale, studii de caz, discursuri, workshop-uri, seminarii, evenimente). Subiectul ales trebuie testat mai întâi printre clienți, manageri din industrie și universitari. Copiile unor studii anterioare efectuate pe aceeași temă pot fi lecturate înaintea proiectării studiului și poate fi solicitat un feedback obiectiv pentru

definirea întrebărilor ce se intenționează a fi puse. De asemenea, trebuie definită clar audiența-țintă a sondajului. Întrebările trebuie să fie scurte, simple, clare, ușor de răspuns, ușor de înțeles. Primul pas constă în dezvoltarea unei ipoteze de lucru care să fie ulterior testată și organizarea unui panel de experți care să discute chestiunile ridicate de studiu. Este de dorit definirea clară a răsplății pe care o vor primi respondenții ce vor răspunde la toate întrebările studiului: o copie gratuită a raportului, o sesiune personală de informare privind rezultatele și concluziile sale sau o situație comparativă a situației lor față de concurența în piață. La final, liderilor asociațiilor industriale și patronale, liderilor de afaceri și organizațiilor civice poate să le fie solicitată sponsorizarea unui eveniment sau seminar unde se vor prezenta rezultatele studiului.

3.4.9. Implicarea pro bono în proiecte ale comunității destinate susținerii unor cauze publice

Consultanții pot oferi sprijin voluntar pentru organizațiile non profit din comunitatea lor. Proiectele pro bono sunt proiecte gratuite destinate unor cauze publice. Consultanții trebuie să se orienteze către organizații caritabile din domeniul de specializare în care activează. În general este de dorit să fie preluate doar proiecte semnificative, care aduc o schimbare reală în viața organizației neguvernamentale și în viața comunității și care au un impact mediatic mai puternic. Chiar dacă este vorba despre proiecte gratuite, trebuie definiți și urmăriți indicatori de succes și borne de finalizare.

3.5. Aparența fizică asociată imaginii firmei de consultanță

Este reprezentată de localizarea sediului, designul și amenajarea interioară, mobilierul, dotările cu echipamente IT&C, autoturismele inscripționate cu sigla firmei, materialele promoționale, vestimentația și ținuta consultanților, protocolul pentru clienți, ambianța, spațiile de primire a clienților și de întâlniri de afaceri.

Firmele de consultanță prestigioase trebuie să aleagă spații de birouri centrale, în locații de clasa A aflate în calea fluxului de clienți., alături de alți furnizori de servicii de marcă (bănci, firme de asigurări, firme de investiții, societăți de avocatură).

3.6. People. Rolul oamenilor

Relația consultanți - management - clienți

Rolul oamenilor în procesul de consultanță intervine se regăsește în:

- *Marketingul intern* pe relația dintre management și personal (între consultanții seniori, parteneri sau asociați ai firmei care negociază contractele și consultanții operaționali care livrează serviciile) ce presupune selectarea, motivarea, fidelizarea și instruirea consultanților;

- *Marketingul interactiv*, relațional pe relația dintre personalul de contact (consultanții operaționali) și clienți;
- *Marketingul extern* pe relația dintre management și clienți (analiza de caz, definirea etapelor procesului de consultanță, redactarea ofertelor, prezentarea propunerii de consultanță și a planului misiunii, negocierea contractelor de consultanță, constituirea echipei de proiect, managementul de proiect, relația cu clienții).

Pregătirea și perfecționarea profesională continuă a consultanților operativi prin instruirea consultanților debutanți cu privire la tehnicile de lucru specifice firmei, specializarea în noi competențe a consultanților experimentați, tehnici de vânzare și negociere a contractelor de consultanță are un efect direct asupra calității serviciilor livrate.

Interacțiunea cu clienții în consultanța de proces presupune implicarea clienților în procesul de consultanță pentru definirea cerințelor, definirea problemei, stabilirea rezultatelor scontate, implementarea recomandărilor și asumarea schimbării.

Firmele de consultanță va trebui să pună accentul pe dezvoltarea resursei umane proprii, ceea ce presupune consultanți profesioniști care aplică un set de standarde profesionale de consultanță agreate la nivelul breslei.

Un standard britanic din domeniul resurselor umane, "Investors in People" (Investitorii în Oameni) se concentrează pe necesitățile de instruire și dezvoltare personală care ajută la atingerea obiectivelor din strategia de îmbunătățire a rezultatelor firmei.

Standardul "Investors in People" oferă un cadru care ajută organizațiile de consultanță să își îmbunătățească performanțele și să își realizeze obiectivele prin management performant și dezvoltarea personală a angajaților.

"Investors in People" îmbunătățește performanța organizației prin oamenii săi în următorii 10 pași:

1. Elaborarea unei strategii de dezvoltare a organizației
2. Elaborarea unei strategii de învățare și instruire care să permită atingerea obiectivelor propuse prin strategia de dezvoltare
3. Elaborarea unei strategii de resurse umane care să pună în valoare potențialul de dezvoltare a carierei în interiorul organizației
4. Definirea abilităților manageriale și de leadership necesare pentru succesul organizației
5. Practicarea unui management eficient
6. Motivarea resursei umane. Recunoașterea și răsplătirea contribuției aduse de angajați la succesul organizației
7. Împuternicirea și responsabilizarea angajaților (empowerment).
Implicarea acestora în procesul de adoptare a deciziilor
8. Dezvoltarea personală prin învățare și instruire
9. Măsurarea performanței personale și organizaționale
10. Îmbunătățirea continuă a sistemului de management și instruire a consultanților

3.7. Procedurile de lucru (metodologia standard de consultanță). Etapele procesului de consultanță

Etapele procesului standard de consultanță sunt:

- Diagnosticul problemei
- Stabilirea obiectivelor consultanței
- Oferta personalizată de servicii
- Contractarea serviciilor
- Planul misiunii de consultanță
- Alocarea echipei de consultanță pe proiect și stabilirea resurselor necesare
- Colectarea datelor și informațiilor, efectuarea studiilor și cercetărilor
- Analiza și prelucrarea datelor și informațiilor
- Documentarea demersurilor de consultanță
- Raportarea intermediară și finală
- Propunerile de măsuri, soluții și acțiuni cu termene de realizare și responsabili
- Procedurile de implementare a recomandărilor
- Criteriile de evaluare a succesului misiunii
- Învățarea din succese și eșecuri pentru îmbunătățirea performanțelor viitoare ale firmei de consultanță și ale consultanților

§4. CONCLUZII

Firmele de consultanță românești pot prelua din practica și experiența firmelor de consultanță occidentale și din lucrările de specialitate publicate în domeniul marketingului serviciilor de consultanță următoarele demersuri de marketing pe care să le adapteze la specificul pieței românești de consultanță:

1. Implementarea unor standarde europene din domeniul resurselor umane de tipul standardului britanic "Investors in People" va permite firmelor de consultanță românești să se concentrează pe necesitățile de instruire și dezvoltare personală ale consultanților operaționali care ajută la atingerea obiectivelor de afaceri și la îmbunătățirea performanței și a rezultatelor firmei.
2. Consultanții seniori, partenerii și asociații din managementul firmelor de consultanță trebuie să joace două roluri esențiale. Primul lor rol constă în selectarea, motivarea, fidelizarea și instruirea consultanților operaționali care asigură contactul cu

clientul și livrarea de calitate a serviciilor de consultanță. În al doilea rând, pregătirea temeinică și prezentarea profesionistă a propunerilor de consultanță este decisivă pentru câștigarea de noi misiuni, proiecte și clienți.

3. Rigoarea metodologiei de consultanță aplicate bazată pe standardizarea unor proceduri de lucru proprii ale firmei de consultanță poate să aducă o contribuție semnificativă la succesul misiunilor de consultanță și fidelizarea clienților.

4. Aparența fizică asociată firmei de consultanță contează mult pentru imaginea acesteia în ochii clienților actuali și potențiali. De aceea, trebuie acordată o mare atenție atunci când se alege locația birourilor, ambianța spațiilor de recepție și de întâlniri cu clienții, designul materialelor promoționale sau vestimentația consultanților operaționali.

5. Reputația și imaginea profesională a consultanților, referințele și recomandările din partea clienților și istoricul misiunilor precedente de succes în domeniul de interes al clientului sunt cele mai importante elemente care le arată clienților că le pot fi rezolvate problemele și se află pe mâini bune.

6. Firmele de consultanță românești trebuie să dezvolte o componentă esențială, cea a cercetării de marketing care furnizează informațiile de piață necesare pentru alegerea variabilelor mixului de marketing ce pot duce la atingerea obiectivului de maximizare a vânzărilor și profitului.

7. Includerea în propunerea de consultanță a scrierii de proiecte de finanțare pentru clienții din rândul întreprinderile mici și mijlocii din România ce pot beneficia de scheme de finanțare parțială a costului consultanței în domenii strategice pentru dezvoltarea afacerilor poate fi un instrument de marketing eficient practicat de firmele de consultanță pentru scăderea costurilor clientului fără diminuarea calității serviciilor oferite de consultant.

8. Furnizorii de servicii de consultanță au o opțiune strategică pentru politica proprie de fixare a tarifelor și onorariilor de consultanță. Fie decid că vor să ocupe integral timpul disponibil al consultanților operaționali și aleg să lucreze mai ieftin, uneori chiar sub prețul pieței, fie decid să fie plătiți corect pentru valoarea serviciilor livrate pe baza unei rate zilnice fixe și își asumă riscul de a nu avea acoperit tot timpul disponibil cu misiuni și comenzi.

9. Managementul timpului este un element prioritar pentru succesul serviciilor de consultanță. Secretul succesului ține de planificarea misiunilor de consultanță și gestionarea cererii pentru a optimiza bugetele de timp ale consultanților operaționali și încărcarea cu misiuni, proiecte și lucrări.

10. Know-how-ul unei firme de consultanță include tehnicile și metodele de consultanță specifice utilizate de organizația expert pentru a îmbunătăți procesele, tehnologiile, productivitatea și poziția în piață a clienților. Pe măsură ce devin mai cunoscute, cunoștințele strategice sunt mai valoroase pentru clienții care ajung să înțeleagă beneficiile și avantajele primite, dar sunt mai dificil de protejat și sunt expuse riscului de a fi copiate și imitate de concurență. Consultanții seniori deținători de expertiză și cunoștințe strategice trebuie motivați și fidelizați, inclusiv prin atragerea lor în board-ul organizației și atribuirea calității de asociați și parteneri. Cel mai mare risc pentru o organizație care vinde expertiză este plecarea experților cu bagajul lor de cunoștințe și portofoliul de clienți la firmele concurente.