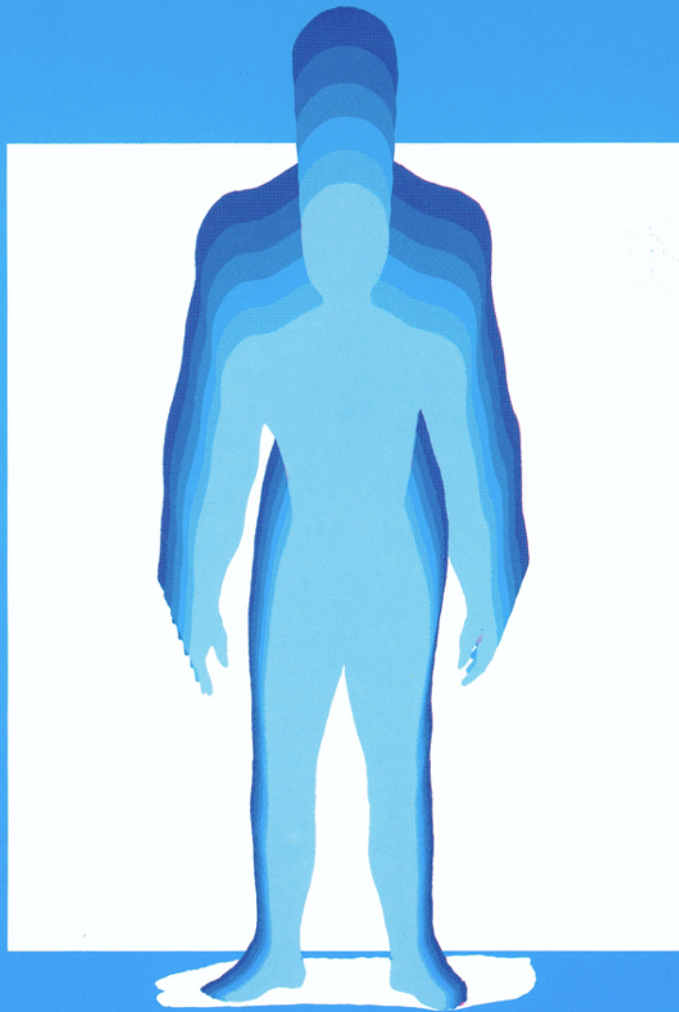


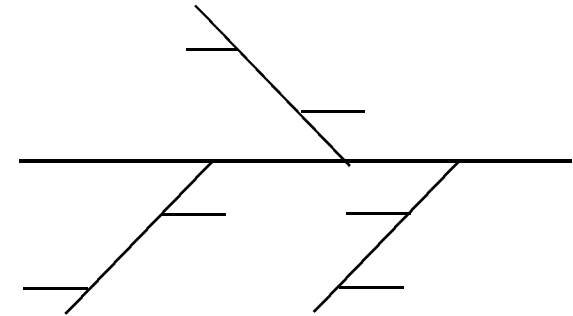
CLAUDIO ANTONELLI
**L' UOMO A 6
DIMENSIONI**
IL CONSULENTE D'IMPRESA



GRECO & GRECO EDITORE

capitolo tredicesimo

**COME SCEGLIERE E
UTILIZZARE I CONSULENTI**



Convinzione di inutilità

Terra bruciata

Rischio ingrato

Difficoltà di scelta

Consulenza: istruzioni per l'uso

Make and/or Buy

Scelta del consulente

Incarico

Gestione del contributo professionale

Epigrafe conclusiva



Molti e diversi sono i motivi per cui un manager non compera consulenze. Sono motivi validi, secondo alcuni. Sono alibi e inutili timori, secondo altri. Probabilmente ci sono sia gli uni che gli altri. Sta di fatto che esistono consolidati giudizi a priori che ostacolano l'accordo di collaborazione e di scambio tra sistema azienda e sistema di consulenza. Sono valutazioni pregresse e consolidate, che vengono ritenute per acquisite. Ogni tanto sarebbe opportuno verificare il fondamento di queste convinzioni.

Ci proponiamo di indagare sul fenomeno iniziando con una **classificazione delle principali fonti motivazionali al non-utilizzo**. Le aree causali che identifichiamo sono quattro, con un discreto margine di sovrapposizione e di commistione.

Una prima componente è legata alla pura e semplice convinzione che il consulente non serva. In questa ottica il consulente è visto come una sovrastruttura tipica della situazione di opulenza.

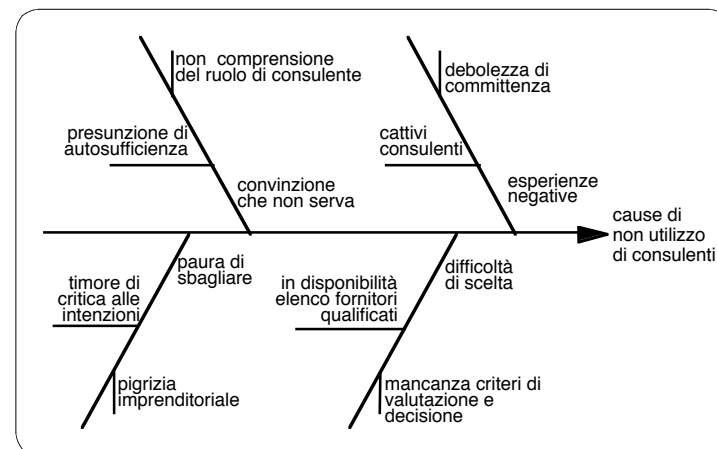
Una seconda spinta al non utilizzo deriva da precedenti esperienze negative, personalmente vissute o riportate da altri. L'aneddotica umoristica sui consulenti, che ne costituisce lo stereotipo, è sempre legata a un'immagine figurata di imbroglio a danno del cliente, basato sulla vendita profumata di banalità e ovvietà senza assunzione di responsabilità.

Una terza motivazione nasce dalla paura del manager di sbagliare, cioè di chiamare un consulente per un problema che non è un problema; o forse lo è, ma non è percepito tale dall'ambiente aziendale. Infine, una quarta remora all'ingaggio di consulenti consiste nella oggettiva difficoltà di scelta del consulente più efficace, del consulente più conveniente in senso complessivo.

Normalmente queste motivazioni, (meglio sarebbe dire fonti di demotivazione), sono contemporaneamente e contestualmente presenti con enfasi diverse e anche con peso variabile nel tempo. Teniamole separate, in questo lavoro di analisi, per meglio decifrare le cause profonde e poi, possibilmente, i rimedi. Procederemo ad



individuare, per ogni area causale, alcuni fattori determinanti, per risalire gradatamente dagli effetti verso le cause prime. (figura 1).



Convinzione di inutilità

In alcuni ambienti è diffusa la convinzione che il consulente di management sia un doppione o un'alternativa del manager interno. In questi casi, quanto maggiore è la stima nei confronti del manager e tanto minore è la disponibilità a pensare che gli possa servire l'aiuto di un consulente esterno. Se non è visto come sostituto del manager, il consulente viene considerato come un produttore di idee belle, ambiziose, costose e poco praticabili.

Questo pre-giudizio è ben rappresentato in forma caricaturale dal vecchio gufo che viene consultato dal millepiedi dolorante alle estremità. La saggezza e la creatività del gufo concepiscono l'idea geniale: occorre trasformarsi in una colorata farfalla, volare per spostarsi, senza camminare. Il millepiedi è entusiasta e si chiede come ha potuto non pensarci prima; ma domanda ancora come farà per trasformarsi in farfalla. Il gufo saggio risponde: "Io sono un consulente e non un manager. Ho generato l'idea risolutiva, adesso spetta a te scoprire come si può metterla in pratica".



Questo modo di concepire il consulente è evidentemente falso e infatti porta a una visione assurda al punto di diventare umoristica. La visione secondo cui il consulente è l'alternativa esterna al manager interno, equivocando il ruolo di consulente con quello del temporary manager, si basa su due fondamenti errati:

- a) confonde i due ruoli sovrapponendoli; così facendo, le distinzioni e le complementarità di competenze sembrano difetti anziché opportunità.
- b) presuppone che il manager disponga sempre di tutte le competenze aggiornate per gestire anche le innovazioni estemporanee. Ciò è abbastanza improbabile perché non conviene all'azienda avere in modo permanente la disponibilità di competenze utilizzabili solo in forma discontinua o saltuaria.

Terra bruciata

"Il consulente è quello che ti chiede l'orologio per dirti che ore sono e poi lo ripone nella sua tasca". Ciò presupporrebbe che il cliente non sappia leggere l'ora e che il consulente si appropri dell'orologio: entrambe queste cose non sono proprio frequenti.

Ma se ci soffermiamo con un po' di attenzione su questa battuta, scopriamo due elementi importanti nascosti sotto la superficie ironica.

Primo elemento: i cattivi consulenti. Ci possono essere, ed esistono, dei consulenti senza scrupoli che approfittano della loro competenza e del loro linguaggio forbito per ingannare il cliente fiducioso. Esistono i cattivi consulenti, così come esistono i bravi consulenti. I cattivi consulenti sono i peggiori nemici dei bravi consulenti, perché lasciano un'immagine negativa che discredita tutta la comunità professionale. Un cliente scottato da un'esperienza negativa non compera più consulenza per almeno cinque anni.

Secondo elemento: saper comprare. Gli inganni ripetuti richiedono una buona dose di ingenuità: occorre una certa propensione. Molta attenzione viene data a tutti gli acquisti, con confronto tra più fornitori; ciò non si sposa bene con la superficialità nel fare un con-



tratto di consulenza. L'apparente ingenuità si spiega facilmente quando è abbinata a una dose di presunta "furbizia": spendere poco sembra un colpo di astuzia, ma con il fiato corto.

La consulenza è un investimento che può far molto bene all'azienda, ma che comporta ovviamente un rischio: occorre un po' di coraggio imprenditoriale. In questa decisione il manager si sente terribilmente solo. Ecco la testimonianza del Direttore Generale di una media azienda italiana appartenente ad un gruppo multinazionale. "Tutto parte da un problema. Sono di fronte ad una situazione complessa. Ho in mente un paio di soluzioni possibili; sono incerto se tirarle fuori e metterle in pratica. Avrei bisogno di qualcuno che, con metodo ed esperienza, mi aiutasse ad analizzare la situazione. Chiamo un consulente. Il problema che pensavo di avere è diverso da quello che il consulente dice essere il vero problema. Ovviamente il consulente ha delle soluzioni per il problema "vero", quello definito da lui, e non il "mio". Avevo un problema, adesso ne ho due. A questo punto penso che l'idea di chiamare un consulente era il frutto di una debolezza momentanea. Mi rimetto a pensare come risolvere il "mio" problema cavandomela da solo."

Prima causa: il timore di critica alle intenzioni

E se il problema non fosse un problema? Che immagine mi farei in azienda nell'aprire un progetto di consulenza per un non-problema. Aprire un incarico di consulenza è già un problema. Bisogna motivarlo a se stessi, agli altri e anche alla percezione non dichiarata degli altri.

Seconda causa: un po' di pigrizia imprenditoriale

Non è mai il momento giusto per una consulenza se, in fondo, non vuoi correre il rischio di sbagliare. Se tutto sta andando bene, non c'è motivo di innovare. Se tutto sta andando male, è meglio contenere i costi opzionali e aspettare tempi migliori. Se il contesto si è appena assestato, non è il caso di innescare un cambiamento. Se il contesto è in mutamento, non è opportuno avviare cambiamenti prima di aver capito come butta.



Difficoltà di scelta

Una volta presa la decisione di rivolgersi a un consulente esterno, nasce per il cliente un'altra questione: chi ingaggiare? Scegliere un rinomato specialista del problema? O è meglio scegliere un consulente che conosce già la realtà aziendale nelle sue peculiarità? Oppure è più sicuro chiamare il consulente "di fiducia", di cui si conosce già l'affidabilità, la qualità, la serietà professionale e la tariffa?

Primo ostacolo: mancanza di criteri di valutazione

La difficoltà nella scelta rende evidente una carenza di chiarezza sui criteri da adottare per la valutazione di un consulente: competenze, capacità di visione generale, affidabilità, esperienza, tariffa, partnership. Quale mix di queste caratteristiche? Quali indicatori operativi si possono misurare? Quale marketing di acquisto?

Secondo ostacolo: mancanza elenco fornitori qualificati

Una carenza lamentata spesso dai committenti è quella della mancanza di disponibilità di repertori ufficiali sull'offerta di consulenza. In realtà esistono e sono gestiti dalle Associazioni di Consulenza; l'accreditamento da parte della comunità professionale è un grosso aiuto di pre-qualificazione. Ciò non esime il cliente dal lavoro di scelta tra i consulenti qualificati del consulente più opportuno e più adeguato alla sua situazione.

Consulenza: istruzioni per l'uso

I motivi di non utilizzo della consulenza sono alimentati da cause rimovibili. Per definizione una consulenza non è mai obbligatoria. L'utilizzo della consulenza è una leva a disposizione del manager per innescare e gestire l'innovazione.

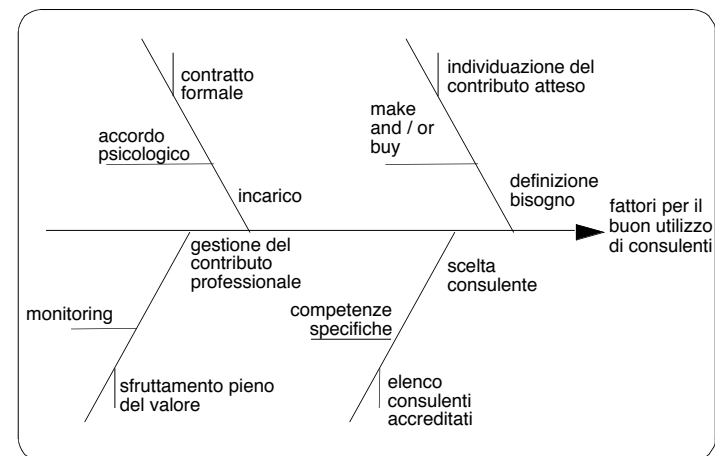
Il cambiamento è un processo complesso e difficile. Per il manager che vuole guidare il processo è un'opportunità il disporre di una leva come quella della consulenza. L'autolimitazione di escluderla "per principio" è penalizzante e, in ultima analisi, anche un po' masochi-



sta.

La consulenza è un investimento da valutare attentamente stimando il valore aggiunto apportato. Occorre saperla dosare e saperla utilizzare in modo appropriato. Il manager che guida il processo di cambiamento deve mantenere il controllo del processo, sfruttando tutti gli aiuti e le opportunità possibili. Le abilità di acquisto e di committenza consistono nell'adottare criteri ispirati ad una saggia prudenza ed orientati ad un utilizzo consapevole ed efficace del servizio di consulenza.

Proponiamo alcuni suggerimenti pratici suddividendoli nelle quattro fasi logiche del processo di committenza: definizione del bisogno, scelta del consulente, incarico, gestione del contributo professionale (figura 2).



Make and/or Buy

Una volta definita l'esistenza di un problema, nasce la fase di analisi sull'utilità di coinvolgimento di un consulente per la soluzione. E' opportuno distinguere tra la consulenza specialistica (sostitutiva) e la consulenza di processo (educativa). La prima è più rapida, richiede minori investimenti e produce immediati risultati tangibili, con



orizzonte di beneficio a breve. La seconda è più lenta e profonda, fa crescere il sistema cliente e porta benefici di lungo termine.

Benefici permanenti. E' importante sottolineare che spesso l'intervento di un consulente lascia un risultato con connotati di permanenza e non si esaurisce nella specifica soluzione di un problema. Se il suo contributo di problem solving si è sviluppato in collaborazione con le risorse professionali interne all'azienda cliente, queste hanno acquisito capacità metodologiche per risolvere problemi analoghi in futuro. Un consulente di processo non solo risolve un problema, ma soprattutto sviluppa, nel sistema cliente, capacità autonome di problem solving. Questo valore permanente dev'essere considerato, apprezzato e valutato come un ritorno pluriennale dell'investimento.

Ipotesi di investimento. Dalla stima dei benefici attesi nasce un'ipotesi di quantificazione dell'investimento che l'azienda è disposta a fare. L'ordine di grandezza dell'investimento influisce sensibilmente sulla profondità e l'ampiezza del procedimento di scelta del consulente; quindi è un'attività da non sottovalutare, perché il tempo di ricerca e ingaggio del consulente prende tempo e quindi costa, anche se questo costo non si vede nel progetto. La valutazione dell'investimento prevedibile consente di fare una verifica sull'accettabilità della spesa, sulla sua compatibilità con il budget e le intenzioni aziendali. Ciò consente di evitare di perder tempo (sia per il committente e sia per i consulenti) su progetti che non vedranno mai la partenza.

Scelta del consulente

La prima grande distinzione riguarda se ingaggiare un consulente già conosciuto e che già opera con l'azienda oppure se cercare il consulente più esperto su "quel" problema specifico. Il vantaggio del consulente già "di casa" consiste nella sua immediatezza di intervento facilitato dalle conoscenze pregresse sul contesto, nella facilità di



comunicazione e nella sintonia operativa.

Il nuovo consulente può essere scelto per la sua particolare competenza e quindi ha il vantaggio di portare più valore aggiunto.

L'individuazione del consulente nuovo avviene solitamente sulla base di uno dei seguenti meccanismi di conoscenza: il passa-parola da altro cliente, il passa-parola da altro consulente, la pubblicazione di articoli professionali o libri che testimonino una competenza specifica sul problema, la presentazione di relazioni in convegni o la qualificazione attraverso l'Associazione professionale dei consulenti.

Valutare un consulente nuovo non è facile. Si possono usare dei mezzi indiretti consultando la sua documentazione promozionale e la descrizione dei suoi prodotti/servizi, o anche analizzando le informazioni rese disponibili su referenze e modalità di lavoro.

C'è un altro mezzo molto pratico ed efficace: si può approfondire la conoscenza partecipando ad un corso o facendosi fare una giornata di consulenza (pagata, affinché sia una vera prestazione valutabile e non una promozione). Analizzando bene, risulta che questa soluzione è più efficace e meno costosa di tante indagini preliminari.

Incarico

La consulenza si basa su un rapporto fiduciario e si concretizza prima di tutto in un accordo psicologico, seguito poi da un contratto formale tra consulente e cliente. Per testare e validare il rapporto fiduciario è opportuno procedere con gli incarichi in misura crescente e, se il progetto è grosso, in forma modulare.

Per allargare la discussione sulle alternative di configurazione del progetto, il cliente deve chiedere una proposta articolata in più modalità di intervento, diverse per livello di risultato, impegno necessario, tempi e costi di realizzazione

Inoltre è opportuno concordare le condizioni di fornitura: quali risorse professionali si impiegheranno (curricula), quale documentazione verrà rilasciata, quale intensità di contatto con personale



interno è necessaria, la sede di lavoro. Il tutto va, ovviamente, formalizzato in un accordo scritto, perché il rapporto fiduciario si avvalga di un'impalcatura oggettiva e valutabile anche una terza parte, in caso di necessità.

Gestione del contributo professionale

Una buona impostazione iniziale è già molto, ma non basta. Per ottenere i migliori risultati occorre gestire la consulenza con un attento monitoraggio durante il progetto e poi con iniziative rivolte alla capitalizzazione delle competenze acquisite (apprendimento consolidato).

Per il monitoring citiamo alcuni aspetti rilevanti da curare con particolare attenzione:

- nominare un responsabile interno che svolga il ruolo di committente del progetto
- delimitare il mandato del consulente ed il suo campo di intervento
- al momento di avvio del progetto (kick-off meeting) riaffermare e precisare gli obiettivi e le priorità aziendali, indicando le attese di risultato
- farsi produrre dal consulente un report periodico scritto e mantenere un reporting verbale più frequente, con cadenza concordata in ragionevole congruenza con la durata dell'intervento

Alla conclusione del progetto, occorre trasformare i contributi di valore aggiunto in un patrimonio di benefici permanenti per l'impresa cliente. Il processo di consolidamento avviene attraverso un rinforzo dell'apprendimento organizzativo. Per questo scopo ricordiamo alcune iniziative particolarmente utili:

- farsi produrre dal consulente un report finale, che faccia la sintesi del lavoro svolto e che riassume i risultati conseguiti.
- organizzare in azienda una presentazione ufficiale dei risultati raggiunti, come momento di consapevolezza del problema, di



pubblicità del lavoro svolto e come attestazione visibile di riconoscimento delle persone che hanno prestato il loro contributo professionale (inclusi i consulenti)

- ridiscutere all'interno in modo approfondito le risultanze del progetto (senza la presenza del consulente), per verificare il successo dell'operazione e per fare la valutazione del consulente.
- per mantenere un buon rispetto del ruolo del consulente è necessario ridurre l'impegno del consulente ad un lumicino (accesso): la riduzione dell'impegno testimonia la fine del progetto, mentre il proseguimento del lumicino di collaborazione mantiene la relazione di partnership e consente al consulente il mantenimento della conoscenza del contesto, che faciliterà un successivo incarico.

Epigrafe conclusiva

- Il consulente conviene a chi lo sa utilizzare.
- Il consulente può essere l'elemento che genera il vantaggio competitivo e l'eccellenza dell'impresa cliente.
- Il consulente è un fattore di successo per le imprese che lo impiegano come leva di innovazione.