

COME SCEGLIERE E UTILIZZARE I CONSULENTI

Se doveste sottoporvi ad un delicato intervento chirurgico, vi affidereste al primo medico che capita o cerchereste piuttosto di capire quale è “il più bravo” sulla piazza? Se doveste affidare i vostri figli ad una baby-sitter, li lascereste ad una persona sconosciuta o ad una referenziata e competente? Individuare oggi la società di consulenza, a cui affidare progetti di sviluppo organizzativo e di formazione delle persone, comporta analoghe riflessioni.

In questo articolo ragioneremo su come scegliere quella “giusta”.

Trovo utile analizzare il rapporto tra la Società di Consulenza esterna od un Free Lance – il Fornitore – e l’azienda Cliente attraverso la metafora sportiva del rally.

Nel rally, le vetture gareggiano su percorsi accidentati, sulla sabbia, sullo sterrato o sul ghiaccio, oppure su circuiti urbani come nel caso particolare di Montecarlo. Il pilota è al volante mentre, al suo fianco, il navigatore gli dà precise indicazioni su come affrontare una curva piuttosto che un dosso o gestire altre difficoltà ed imprevisti insiti nella gara. Fuor di metafora, il progetto da realizzare creando valore aggiunto è il rally da vincere insieme. Il Fornitore è il pilota che guida la vettura del servizio e degli interventi con le sue specifiche competenze ed abilità. L’azienda Cliente è il navigatore – fornisce al pilota le indicazioni sugli ostacoli da affrontare e le dritte che servono per tagliare l’ambito traguardo delle esigenze soddisfatte e delle soluzioni trovate. Il rapporto tra azienda cliente e fornitore di servizi di consulenza si configura dunque come una vera e propria partnership operativa che crea valore aggiunto nel momento in cui il “partner fornitore metabolizza e condivide cultura, valori, strategie e obiettivi della società cliente, responsabilizzandosi sulla dinamica costi-benefici degli interventi attuati e, perché no, ‘rischiando’ – in termini di credibilità e opportunità di alleanze durature – insieme all’azienda”.

Il compito di un bravo consulente dovrebbe essere quello di **migliorare la condizione in cui si trova in partenza il suo cliente**, fornendo competenze, conoscenze, contenuti, consigli, esperienze e molti altri fattori unici che andranno a fornire valore aggiunto proprio a quelle persone in un momento temporale particolare. E' importante focalizzarsi bene sulle parole: “*cliente*”, “*persone*”. Il **Cliente** va inteso, prima di tutto, come un essere umano, non solo come un'organizzazione (al massimo avremo un'organizzazione composta da esseri umani).

Ma perché un cliente contatta un consulente?

I motivi potrebbero essere tre:

- **esigenze preesistenti:** si tratta di vecchi bisogni mai soddisfatti che sono tradizionali, riscontrabili in molte realtà e che risultano validi oggi come lo saranno domani. Possono includere settori quali le relazioni con i clienti, la fidelizzazione del personale e della clientela, la definizione di strategie come potrebbe essere quella di implementare un Sistema Qualità, la risoluzione dei conflitti interni, ecc.
- **Qualcosa di nuovo da creare partendo da zero:** tutti i clienti sanno quello che vogliono, ma pochi sanno di che cosa hanno bisogno per ottenerlo. Conoscere a fondo gli strumenti

Non si può risolvere un problema con lo stesso livello di pensiero che lo ha generato. (A. Einstein)

della Qualità offre spesso soluzioni semplici e alla portata di tutti per risolvere brillantemente alcune situazioni senza rivoluzionare ciò che il cliente ha già impostato e, spesso, funziona seppure parzialmente

- **Il cliente ha bisogno che il consulente lo aiuti ad anticipare i tempi e a fare previsioni per il futuro:** la globalizzazione, il cambiamento continuo, le novità tecnologiche, ecc. dovrebbero spingere qualsiasi bravo consulente a prevedere quali potranno essere le sue esigenze future, come - ad esempio - la necessità di gestire team in remoto, esternalizzare una parte delle sue attività scegliendo validi partner o pensare a nuovi livelli di sicurezza informatica per la gestione dei processi interni

Il valore reale di un consulente è dato dalla differenza tra ciò che il cliente vuole e ciò che il consulente è in grado di provare che serva davvero. A tale scopo, l'"arma" che un professionista dovrebbe imparare a padroneggiare in modo efficace è una semplice domanda: "perché?"

Uno degli errori principali dei consulenti è quello di **accettare qualsiasi richiesta del cliente, senza indagarne le reali necessità**, pur di portare a casa un nuovo contratto. Come abbiamo visto nell'esempio sopra, però, a volte le necessità del cliente sono poco chiare anche a lui e un'indagine per comprendere a fondo ciò che davvero serve dovrebbe essere un "must" per chiunque voglia fare questo mestiere seriamente. Il consulente che si limiti, invece, a soddisfare il cliente, dandogli esattamente ciò che desidera senza alcun giudizio sulla reale efficacia di ciò che gli viene chiesto avrà ben poco valore, non credete?

Il professionista capace di dimostrare al cliente in cosa davvero consista il suo problema ha, invece, enormi possibilità di aumentare a dismisura il valore della consulenza, deliziando chi si è affidato a lui sperando in una soluzione dei problemi che affliggono la sua azienda. Comprendere davvero il bisogno dei nostri clienti è fondamentale per il successo di una consulenza. Al contrario, scrivere sui siti o sui depliant pubblicitari belle mission, vision importanti o valori che poi hanno poco riscontro nella realtà sarà del tutto inutile se non si riuscirà a trasferire queste belle parole nella realtà della nostra clientela.

Quando ai manager si chiede perché usano i consulenti, le loro risposte - di solito - si concentrano su tre fattori:

- le **competenze** che i consulenti offrono;
- il loro **punto di vista indipendente**;
- le **risorse** fornite

Ecco le risposte più significative che abbiamo trovato in rete, ascoltato al telefono, letto in e-mail e avuto direttamente parlando a tu per tu con gli interessati.

La competenza

- *"Siamo in grado di attingere a competenze e conoscenze al di fuori della competenza del nostro personale"*
- *"Sono specialisti nel loro settore e si concentrano direttamente sul lavoro. Ciò significa che possono ottenere risultati in modo più efficiente di quanto potremmo noi"*
- *"Stiamo affrontando una situazione difficile mai affrontata prima ed eravamo incerti sul da farsi. Abbiamo preferito rivolgerci a un professionista e avvalerci della sua vasta esperienza"*

Non si può risolvere un problema con lo stesso livello di pensiero che lo ha generato. (A. Einstein)

- *"La ristrutturazione aziendale è stata molto profonda e c'era il rischio di non arrivare da nessuna parte. Ci siamo accorti che ci stavamo ponendo le domande sbagliate, e il consulente ci ha aiutato ad andare alla radice del problema. Alla fine abbiamo trovato la nostra soluzione, ma con il suo aiuto"*
- *"Sapevamo che l'azienda doveva cambiare, e sapevamo dove volevamo andare, ma non sapevamo il modo migliore per arrivarci"*
- *"I rischi di prendere le decisioni sbagliate o di acquistare attrezzature non adatte erano così enormi che abbiamo preferito ricorrere ai consigli di un esperto"*
- *"Vedevamo e percorrevamo sempre solo le solite strade, incapaci di trovare una nuova vision. I consulenti hanno giocato un ruolo fondamentale nel facilitare i cambiamenti al nostro interno e nel motivare tutto il team"*
- *"Conoscevano tutte le buone pratiche del nostro settore e ci hanno messo in grado di non sprecare più tempo inventando la famosa ruota che era già stata progettata altrove"*
- *"Quando i consulenti lavorano a fianco dei nostri dipendenti possono contribuire ad affinare le loro capacità nelle aree specialistiche, con un trasferimento definitivo di conoscenze e con un'aggiunta di valore alla nostra attività"*
- *"Le tecnologie si muovono molto velocemente nel nostro settore. Il consulente ci mantiene al passo facendoci sviluppare nuovi processi e consigliandoci nuove aree di sviluppo"*
- *"Siamo rimasti colpiti dalla gamma di dati provenienti da ricerche di mercato che i nostri consulenti avevano a disposizione. Senza di loro non avremmo avuto accesso a tali informazioni se non in modo molto complesso e costoso"*

Il punto di vista indipendente

- *"Abbiamo scelto di lavorare con un consulente per avere un punto di vista indipendente. A volte, infatti, siamo troppo vicini a un problema per vederlo nella giusta prospettiva e non cogliamo aspetti che sono evidenti a chi guarda la problematica dall'esterno"*
- *"I consulenti possono svolgere un ruolo prezioso come ponte tra i diversi interessi, spesso contrastanti, dei dipartimenti aziendali. Tra l'altro, la gente parla più apertamente con un esterno di quanto farebbe con noi"*

Le risorse

- *"A causa dei tagli recenti, le pressioni sul nostro personale stanno diventando particolarmente intense. Ognuno di noi è così oberato di lavoro che non può davvero rispondere ad esigenze improvvise o risolvere problemi inaspettati. È in questi casi che i consulenti si rendono disponibili e risultano preziosi perché possono concentrarsi sulle problematiche mentre noi smaltiamo il lavoro di tutti i giorni"*
- *"Grazie all'aiuto del consulente, il nostro management è libero di concentrarsi sulle questioni strategiche"*
- *"E' la nostra politica: se non si ritiene strategica un'attività, ciò che la riguarda viene esternalizzato"*
- *"E' più conveniente utilizzare un consulente per il lavoro a breve termine: è specializzato e non incide per sempre sul nostro libro paga"*
- *"Abbiamo risparmiato utilizzando i consulenti. Con loro le tempistiche di un lavoro si concordano e, tendenzialmente, si accorciano e non siamo legati ai costi di un dipendente adeguatamente formato"*

Riassumendo

Provando a riassumere i vantaggi legati ai consulenti citati da manager e imprenditori, abbiamo uno schema di questo tipo:

- competenze specifiche, spesso non comprese nel DNA dell'organizzazione
- vasta esperienza
- conoscenza specifica del settore
- maggiore focus sul problema
- conoscenza delle best practice
- capacità di facilitare il processo di cambiamento
- identificazione chiara delle problematiche
- trasferimento di conoscenza all'interno dell'organizzazione
- accesso a dati derivanti da ricerche specifiche
- imparzialità
- analisi approfondita
- mediazione tra interessi diversi all'interno dell'azienda
- possibilità di gestire un'attività senza assumere qualcuno per quello scopo
- risparmio di risorse