

SPECIALE DELLA SETTIMANA

Il magico mondo della consulenza aziendale

di **Michela Alpini – Consulente di BDM Associati**

All'interno di un mercato economico finanziario sempre più mutevole, complesso e spesso difficilmente prevedibile, numerose imprese, studi professionali e organizzazioni decidono di rivolgersi a società di consulenza aziendale, direzionale e di controllo di gestione.

Quali sono le **motivazioni** che spingono a scegliere di iniziare un percorso di consulenza?

L'intervento di un consulente esterno, innanzitutto, porta all'interno della realtà organizzativa **nuove prospettive e metodologie tecniche specifiche**. Un pensiero critico e un differente framework concettuale hanno la capacità di generare idee e pareri caratterizzati da estrema oggettività e innovazione.

Il bagaglio di conoscenze e competenze specialistiche derivanti da un solido background accademico e dagli anni di esperienze concrete *on site*, caratterizzano la figura del consulente per un approccio orientato alla risoluzione dei problemi.

L'attività di consulenza, perciò, focalizzandosi sul **"problem solving"**, presuppone elevate capacità di ascolto, comprensione e gestione delle criticità che emergono dall'analisi di imprese e studi professionali. I consulenti, dati gli innumerevoli progetti seguiti, hanno la capacità di rilevare e trasferire conoscenze utili da una realtà all'altra. Le soluzioni spesso sviluppate in singoli percorsi, possono essere la base su cui costruire progetti **"tailor made"**, innescando un processo di **miglioramento continuo delle performance di business**.

E. H. Schein nel 1988 ha definito **3 modelli teorici consulenziali**, che si diversificano l'un dall'altro in base alla **relazione che si genera tra cliente e consulente**:

- **Il Modello Expertise**

Il cliente è consapevole delle problematiche presenti nella sua realtà. È dotato di un'elevata autonomia decisionale, sa come risolvere la criticità identificata e a chi rivolgersi per richiedere l'azione risolutiva. L'intervento consulenziale apporta essenzialmente conoscenze specialistiche per l'implementazione della soluzione già precedentemente identificata.

- **Il Modello Medico – paziente**

Il cliente percepisce la presenza di criticità, ma non riesce a identificarle. In questo modello il ruolo del consulente è sia di *problem finder* che di *problem solver*. Effettua una diagnosi "della

malattia” e indica le informazioni e le competenze necessarie per “guarirla”.

Il cliente “paziente” fornisce in modo attivo informazioni, ma deve esser disposto a seguire il “medico” e rispettare sia la “diagnosi” che la “terapia” indicata.

- **Il Modello Consulenza di Processo**

Il cliente mantiene un ruolo attivo all’interno di tutto il percorso di consulenza. Conosce il contesto in cui opera, gli aspetti strategici e culturali della propria realtà, ma non è autonomo nella diagnosi del problema. Il consulente diventa pertanto guida che supporta ed ha come obiettivo quello di trasmettere conoscenze e far sviluppare nel cliente capacità di autoanalisi, affinché possa governare l’insorgere di problematiche anche in prospettiva futura.

Per tale ruolo, il consulente deve avere capacità empatiche, che suscitino processi di apprendimento e un elevato grado di coinvolgimento.

Si rappresentano le fasi principali che caratterizzano un percorso di consulenza con casistiche d’esempio:

- **Identificazione del problema**

Sulla base di un’analisi della **situazione attuale** cosiddetta “As is”, si vanno ad evidenziare le criticità da risolvere e i punti di forza su cui investire. In ottica di **definizione degli obiettivi** che si vorrebbero raggiungere, si progettano i modelli di business “To be” a cui tendere.

Es. Il titolare ha la necessità di avere maggiore consapevolezza sull’adeguatezza del compenso che richiede al cliente “X” dato il tempo che lo studio dedica nell’elaborazione delle sue richieste.

- **Ricerca e suggerimento di soluzioni**

Si definiscono le **modalità e le soluzioni** attraverso cui innescare un circolo virtuoso di miglioramento continuo, tenendo conto delle peculiarità della specifica realtà. Deve essere prevista una visione integrata del contesto, che coinvolga le persone, il modello di business e le tecnologie a disposizione.

Es. Diventa necessario misurare in modo oggettivo il tempo che il cliente richiede, attraverso un software dedicato, andando a sviluppare il modello organizzativo delle attività dello studio.

- **Supporto nell’implementazione della soluzione**

Il consulente supporta e guida il processo di cambiamento, andando a sostenere i vertici nell’**implementazione della soluzione customizzata**, e svolgendo **azioni a supporto della struttura**.

Es. Configurato il software di rilevazione dei tempi con i dati dello studio, il consulente effettua una riunione di formazione plenaria con dipendenti, collaboratori e titolari, presentando il progetto e coinvolgendo le persone a prenderne parte.

- **Monitoraggio e analisi dei risultati**

A seguito dell'implementazione della soluzione, si struttura un'**analisi dei clienti a consuntivo**, soffermandosi sulle azioni intraprese, andandone a valutare i risultati scaturiti, definendo le **azioni correttive da attuare**.

Es. Mediante analisi periodiche, i cui dati di partenza derivano dalle rilevazioni a *timesheet* registrate da ogni collaboratore, si riuscirà a monitorare il complesso dei clienti. Tenendo in conto del tempo che il cliente "X" richiede e l'onorario pattuito, si comprende l'effettiva tariffa applicata.

Ciò permetterà di: effettuare scelte strategiche sulla base di dati oggettivi, valorizzare in modo specifico attività extra forfait e migliorare l'organizzazione interna efficientando i processi.

Tutti gli *steps* citati, sono quindi parte fondante di un percorso di miglioramento, che data la sua struttura incrementale e ciclica permette il **raggiungimento degli obiettivi prefissati e risultati duraturi**.

In conclusione, **il consulente non agisce attraverso formule magiche o promesse di miracolose soluzioni**, ma grazie all'elevata esperienza e le validate capacità vi porterà ad ottenere sorprendenti risultati frutto di un **progetto pianificato, condiviso e percorso insieme**.

Centro Studi Lavoro e Previdenza – Euroconference ti consiglia:

