



Articoli Area Riservata Olympos Group srl

Come scegliere una società di consulenza aziendale

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”.

Chi gestisce persone in azienda sa, o quantomeno dovrebbe sapere, che il primo fattore di successo di un’impresa è l’impegno nella formazione costante dei suoi dipendenti. “Non ci sono scappatoie”, sostiene Jack Welch, “(l’azienda) deve investire nello sviluppo di chi ci lavora con corsi, ore di lezione ed esperienze fuori sede, per far capire che il gruppo desidera aprire la strada alla crescita di ogni suo dipendente”.

Da questa importante considerazione, ci rendiamo subito conto del “perché”, prima ancora del “come”, è importante scegliere il partner giusto nella Consulenza direzionale e nella Formazione. I motivi sono essenzialmente due:

Per la “delicatezza” dell’incarico, in quanto i progetti – soprattutto quelli relativi alla formazione manageriale e comportamentale – impattano psicologicamente ed emotivamente sulle persone, oltre che sui sistemi ed i processi organizzativi.

Per assicurare un ritorno dell’investimento in linea con il valore aggiunto atteso dal Cliente.

Pertanto, la scelta di una Società di Consulenza o di un Libero Professionista deve basarsi sia sulla reciproca fiducia, sia sulla possibilità di costruire una partnership efficace che garantisca, da un lato il necessario commitment del Cliente, dall’altro un buon margine di manovra per il fornitore nel consigliare, guidare, anticipare il Cliente su tutto quello che è necessario fare per assicurare l’ottima riuscita del progetto.

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”.

A volte, un dubbio amletico attanaglia la mente di qualche Responsabile del Personale: “istituzionalizzare” un fornitore o “sperimentare” più società di consulenza? La risposta, una volta tanto, è facile: entrambi gli approcci rappresentano due estremi da evitare.

Disporre di un solo fornitore istituzionale, se da un lato è assicurata la conoscenza approfondita del rapporto, dall'altro tale esclusività può comportare una forte limitazione in termini di stimoli nuovi o diversi di cui oggi ogni azienda ha bisogno per arricchire il suo patrimonio di conoscenze.

Sul versante opposto, adottare lo stile della "sperimentazione" di diverse Società di Consulenza, se da un lato può costituire una fonte di stimolo e di creatività, dall'altro può generare dispersione di risorse e confusione sugli obiettivi da raggiungere in termini di strategie di sviluppo delle persone. Conviene dunque valutare la gestione della Consulenza e della Formazione in azienda in una logica di integrazione selettiva: un fornitore di riferimento principale che coordini e sviluppi la maggior parte dei progetti organizzativi – ogni azienda competitiva ed intelligente dovrebbe averne uno – e una o due società di supporto ed integrazione specialistica, tutti coordinati dalle funzioni aziendali interne, in un'ottica di medio-lungo termine.

Va comunque detto, per correttezza, che questa non è una regola valida in assoluto ma un principio di funzionalità relativa, nel momento in cui la dinamicità degli eventi interni/esterni, il sopraggiungere di esigenze sempre nuove e la debolezza degli stessi rapporti commerciali impongono flessibilità e la prontezza a cambiare, in qualsiasi momento, i fornitori.

Non solo: il fornitore principale ad un certo punto, per diversi motivi, può non essere più in grado di soddisfare le esigenze "core" per le quali era stato ingaggiato all'inizio e deve per tanto essere sostituito con una valida alternativa.

In nessun caso, quindi, un privilegiato rapporto di partnership si deve trasformare in un rapporto di dipendenza: l'azienda Cliente deve sempre poter agire con autonomia decisionale e comunque sentirsi svincolata da dinamiche emotive o di potere che possono compromettere l'efficacia dei progetti. Così come un fornitore non deve essere "fagocitato" dal Cliente, spersonalizzandosi nel rapporto: esistono alcune aziende che durante interventi e presentazioni pretendono l' 'anonimato professionale' del formatore e quindi della società di consulenza a cui appartiene.

Il logo del fornitore non deve comparire ed il relatore deve spacciarsi per "uno dell'azienda".

Nei confronti di una Società di Consulenza, in un'ottica di partnership strategica, questo è un atteggiamento molto scorretto da parte del Cliente.

A questo punto, affrontiamo la questione centrale dell'articolo: quali sono i criteri per individuare/selezionare il partner adatto – fornitore principale, di integrazione o alternativo – per la Consulenza direzionale e/o la Formazione?

La risposta a questa domanda è direttamente connessa:

Alla capacità del Cliente di identificare il fabbisogno formativo ad un livello di consapevolezza sufficiente per inquadrare un'esigenza da approfondire o una criticità da risolvere.

Alla tipologia di partnership che si vuole instaurare.

Mentre per le esigenze aziendali legate all'intervento di figure professionali come il Commercialista, il Revisore contabile, il Consulente del Lavoro o l'Avvocato, l'identificazione del bisogno è relativamente facile, quelle che riguardano lo sviluppo delle persone e la gestione degli aspetti "soft" dell'organizzazione – la managerialità, la comunicazione interna, la collaborazione, l'integrazione funzionale – sono più difficilmente individuabili o definibili.

In ogni caso, per avviare costruttivamente il processo decisionale relativo alla scelta del fornitore è utile porsi le seguenti domande:

"Che cosa occorre all'azienda, ad uno specifico team di lavoro o ad un sistema di processi per essere in linea con gli obiettivi di performance strategicamente predefiniti?"

(Domanda che focalizza la rilevazione del fabbisogno)

"Rispetto a questa esigenza di allineamento/supporto/sviluppo, chi può essere l'interlocutore adatto?"

(Domanda che focalizza la corrispondenza tra il tipo di esigenza ed il fornitore 'giusto', vale a dire la società o il singolo più adeguati a soddisfare quello specifico bisogno)

"Quali sono i criteri che adotterò/adotteremo per la scelta del fornitore?"

(Domanda che evidenzia il fatto che i criteri variano in funzione della tipologia di rapporto: scegliere un partner principale è diverso dall'individuare un fornitore occasionale)

“Come valuterò/valuteremo il rapporto costi/benefici rispetto al servizio ricevuto?”

(Domanda che indica la necessità di definire gli indicatori di efficacia, legati ai risultati attesi, fin da subito)

Vediamo ora nello specifico quali sono i criteri per individuare il fornitore “giusto”, soprattutto quando non lo si conosce.

Fermo restando la sempreverde validità di alcuni “fattori di orientamento” come l'appartenenza ad Associazioni di Categoria o ad Albi professionali riconosciuti ufficialmente oppure, ancora meglio, il passaparola positivo di qualche altro cliente o conoscente, l'incontro faccia a faccia ed il relativo colloquio di approfondimento delle esigenze rimane l'insostituibile momento della verità per valutare lo spessore umano e professionale di chi si propone come fornitore.

Non è certo solo dai cataloghi dalla carta patinata e la grafica ricercata che un Cliente può distinguere il fornitore eccellente da quello mediocre o addirittura “a rischio”.

Il quid che segna la differenza è la capacità del fornitore di far percepire al Cliente tutto il suo spessore umano e le sue profonde competenze professionali.

Dal punto di vista umano, gli elementi che distinguono un fornitore eccellente da uno mediocre sono:

Puntualità, come dimostrazione di rispetto dell'altro e precisione sul lavoro

Energia positiva, come espressione di un entusiasmo naturale, contagioso, tipico di chi crede veramente in quello che fa e in quello che dice

Saper mettere a proprio agio il Cliente con l'affabilità nei gesti ed un eloquio gradevole

Una misurata dose di simpatia e sano umorismo in funzione della situazione e dell'interlocutore

Dal punto di vista tecnico, invece, il fornitore ‘giusto’ utilizza specifiche tecniche e metodologie di comunicazione professionale finalizzate ad offrire fin dall'inizio il miglior servizio al Cliente.

Nella fase iniziale del colloquio di consulenza, il bravo fornitore rivolge domande mirate ed ascolta attentamente le risposte: la percentuale di “possesso palla” della comunicazione è a favore del Cliente che deve avere la possibilità di “strizzare” bisogni, esigenze e desideri fino all'ultima goccia. I fornitori imbonitori, che parlano troppo e/o “giocano” eccessivamente con gli effetti speciali di un power point o di un altro supporto visivo, sono da scartare.

Come afferma Alphonse Karr, “Credo ad un saggio quando gli ho sentito dire tre volte ‘dubito’ e due volte ‘non so’”.

Attraverso l'ascolto, le domande mirate ed i necessari approfondimenti il fornitore efficace dimostra quella fondamentale capacità di capire ed integrarsi nel mondo del Cliente per coglierne con grande perizia e rapidità i suoi bisogni e le sue esigenze.