

La consulenza direzionale

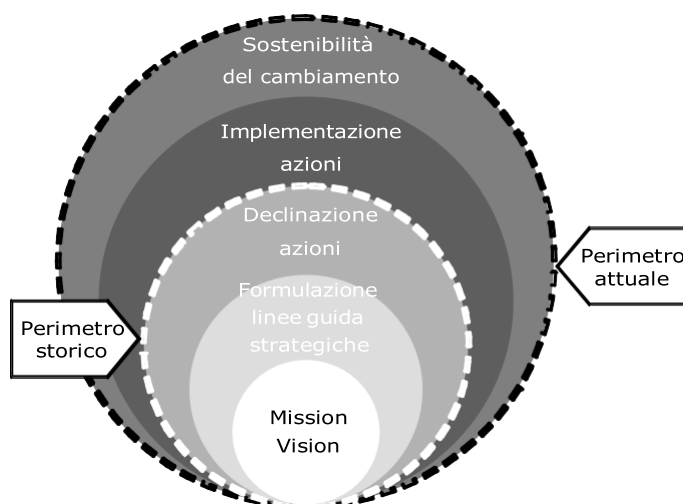
1. Ruolo del Management Consulting

Il ruolo della consulenza direzionale in Italia ha subito profondi cambiamenti negli ultimi venti anni, sulla base delle mutate esigenze delle imprese.

Fino agli anni ottanta, benché sia una generalizzazione alquanto semplicistica, si può affermare che le imprese italiane non avevano al loro interno adeguati strumenti per la definizione di una coerente strategia aziendale. Lo spirito imprenditoriale doveva essere assistito e strutturato con opportune competenze di management d'impresa, e quindi si chiedeva ai consulenti di fornire quelle competenze ed elaborare un coerente piano strategico.

Negli ultimi anni, in virtù anche delle diverse dinamiche dei mercati, della maggiore facilità di circolazione del know-how e della più elevata trasparenza delle azioni dei concorrenti, le imprese hanno acquisito elevate competenze per formulare una strategia, e sempre più spesso si chiede alla consulenza direzionale un supporto per realizzare una strategia già elaborata internamente.

Figura 1: *Evoluzione del perimetro d'intervento della consulenza direzionale in Italia*



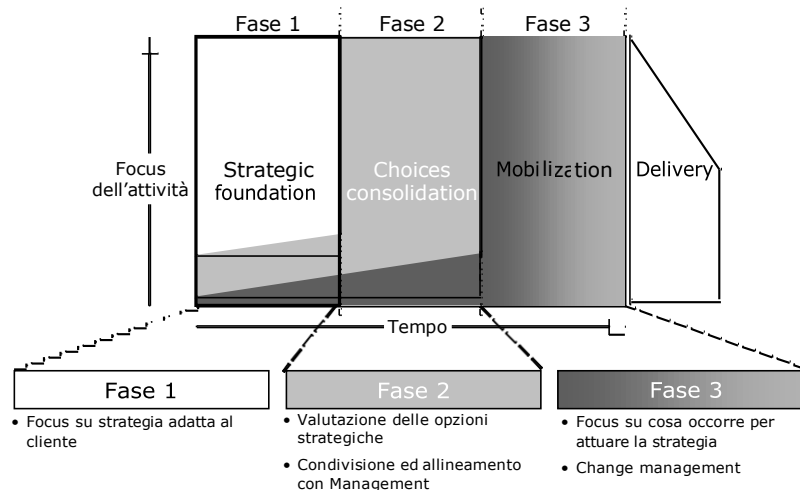
Il ruolo della consulenza si è progressivamente ampliato: dal disegno di una strategia come ottimo teorico (lasciando poi all'azienda il compito di attuarla, spesso falsificandola) si è passati allo sviluppo di una strategia che

sia, sin dall'inizio, orientata alla attuazione e che richieda una quantità di cambiamento sostenibile da parte dell'organizzazione. Ai consulenti, viene inoltre richiesto di favorire il cambiamento, concentrando le energie sull'identificazione di quanto deve essere modificato (processi, portafoglio competenze) per realizzare la strategia definita (figura 1). Questo richiede notevoli doti dialettiche oltre che analitiche: spesso si è chiamati a confrontarsi con opzioni strategiche sponsorizzate internamente e, in prima analisi, robuste, ma che rivelano potenziali *flaws*. Non è sempre agevole convincere di ciò la parte del management che magari si è spesa internamente a favore di dette soluzioni.

In un panorama con una clientela mediamente più sofisticata di quanto non lo fosse un decennio prima, il vero vantaggio competitivo di una azienda non è tanto (o non solo) sulla bontà della propria strategia, quanto nella capacità di realizzarla al meglio, prevedendone gli impatti di carattere organizzativo e di processo. Per esempio, è ormai ampiamente condiviso che il principio guida di una "buona strategia" è la riconfigurazione della catena del valore; tale riconfigurazione (ampliamento, in/out sourcing, integrazione, redistribuzione del valore aggiunto, ecc.) non è facile da progettare, ma è ancora più difficile da realizzare.

E' proprio su questa implementazione che il consulente è chiamato a mettersi in gioco: la capacità di progettare soluzioni è una condizione necessaria ma non sufficiente; il consulente è valutato anche sulla sua capacità di creare i presupposti organizzativi all'attuazione delle scelte.

Figura 2: Le tre fasi del processo di verifica ed implementazione della strategia. Notare come considerazioni su fasi 2 e 3 sono presenti sin dall'inizio



Un tipico intervento strategico si articola quindi su tre fasi (figura 2):

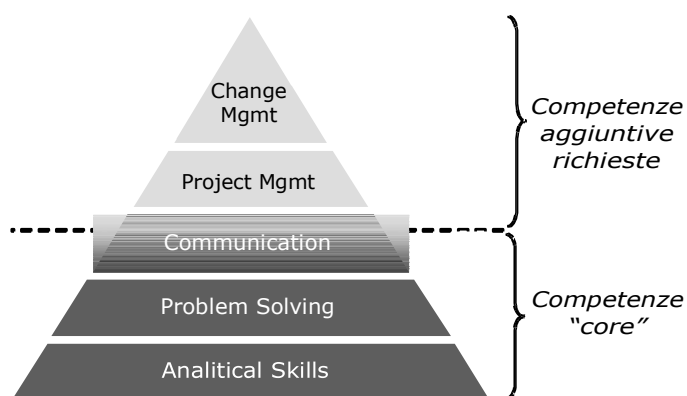
1. *assessment* della strategia definita dal management aziendale (*Strategy Foundation*),
2. declinazione delle linee strategiche in un integrato set di scelte su cui il management è allineato (*Choices Consolidation*),
3. attivazione dell'intera organizzazione alla realizzazione delle scelte strategiche (*Mobilization*).

La terza fase è lo snodo più critico, in cui competenze di *Project* e *Change Management* sono fortemente interconnesse; ciò che ci si aspetta dalla consulenza è la formulazione di un dettagliato piano operativo, gestire la comunicazione interna della strategia, definire un modello di governance e monitoraggio dei vari gruppi di lavoro interni, per assicurare che il management abbia in maniera rapida ed esaustiva il quadro della situazione.

2. Evoluzione delle competenze dei consulenti

Coerentemente alle mutate priorità date al supporto della consulenza, anche le professionalità richieste al consulente devono adeguarsi: se per elaborare soluzioni strategiche innovative è richiesta elevata capacità di analisi e *problem solving*, realizzare i cambiamenti aziendali che tali soluzioni implicano richiede anche una solida preparazione di project management, la capacità di capire e dominare dinamiche di gruppo, e l'abilità, anche comunicativa, di mediare le pressioni contrapposte che provengono dalle diverse funzioni aziendali (figura 3).

Figura 3: *Evoluzione delle competenze attese dal consulente direzionale*



Ed è in queste professionalità che il cliente sempre di più identifica il vero valore aggiunto della consulenza direzionale: a differenza delle risorse interne, il

consulente può permettersi di infrangere le barriere tra funzioni, e la rottura di processi e comportamenti consolidati è quanto mai necessaria per operare i cambiamenti richiesti. Ma i cambiamenti sono realizzabili solo se condivisi e sponsorizzati dalle persone chiave dell'azienda; il consulente deve quindi usare le proprie capacità di mediazione, comunicazione e gestione delle risorse del cliente per creare un momento positivo al cambiamento (figura 4).

L'immagine del consulente racchiuso nella torre d'avorio delle astrazioni strategiche è sostituita da quella del consulente che lavora gomito a gomito con le risorse aziendali, identificando le attività da svolgere, le scadenze e i colli di bottiglia di un progetto, ma anche stimolando il coinvolgimento e la motivazione delle risorse interne, elemento necessario per stemperare le varie resistenze al cambiamento.

Figura 4: *Ruolo della comunicazione in un processo di cambiamento*



Tutto ciò non sostituisce, ma integra le competenze che il consulente è tenuto a fornire al cliente, tra le quali non va dimenticata la capacità di fornire una prospettiva *outside-in* al cliente: il consulente deve fornire all'azienda una sensibilità sulle evoluzioni ed aspettative del mercato, mutuata dall'esperienza *super-partes* nel settore, che è molto difficile catturare e maturare all'interno di una azienda. Tale prospettiva è anzi diventata uno dei requisiti fondamentali oggi, in quanto è crescente l'attenzione delle aziende alla *customer satisfaction* quale mattone fondamentale per la fidelizzazione del cliente, la sua *retention* e la capacità di agire quale moltiplicatore del business (cliente soddisfatto è un promoter dell'azienda e dei suoi prodotti). Ciò vale non solo nelle tradizionali arene competitive dei beni e servizi di consumo, ma anche in settori storicamente meno attenti alla soddisfazione del cliente finale, partendo da situazioni di quasi-monopolio.

E' chiaro che l'arricchimento delle tradizionali competenze del consulente con *skills* e requisiti diversi è un processo che presenta delle difficoltà: normalmente il consulente è una persona con un ottimo curriculum accademico, capace di lavorare molte ore al giorno su progetti sfidanti senza perdere concentrazione; è possibile che si faccia condizionare da queste caratteristiche e si proponga come una specie di superuomo. Ma questo può diventare un ostacolo per la gestione di progetti dove l'elemento chiave del successo è la capacità di coinvolgere altri e di attivare l'azienda nella realizzazione delle attività concordate, diffondendo al tempo stesso competenze e conoscenze tra le risorse dell'azienda cliente.

3. Il futuro della consulenza direzionale

Nei prossimi anni è possibile prevedere una sempre più marcata specializzazione delle società di consulenza: alcune società si focalizzeranno sul supporto del "ciclo di attuazione" della strategia (formulazione, attuazione e controllo) mentre altre si focalizzeranno sempre più sull'efficienza dei processi legati sistemi ICT aziendali.

In generale, la consulenza direzionale verrà sempre più misurata sulla sua capacità di supportare la realizzazione dei processi di creazione del valore.