
Introduzione

Chiedete a qualunque professionista di darvi una definizione dell'espressione "consulente aziendale", e vedrete che otterrete molte risposte diverse, non tutte lusinghiere! Con tale espressione, infatti, si indica un'ampia gamma di figure professionali che forniscono una varietà di servizi. La consulenza aziendale non si basa su un insieme di standard universalmente accettati, dunque i livelli di qualità sono diversi. Inoltre, molte persone vorrebbero svolgere questo mestiere, ma non ne conoscono nel dettaglio i meccanismi.

La consulenza vanta moltissime storie di successo, e molte persone si dichiarano perfettamente a loro agio in tale professione. Sembrerebbe, dunque, che il mondo della consulenza sia tutto rose e fiori; in realtà, invece, molti utenti del settore pubblico e privato mostrano un certo scetticismo o raccontano esperienze negative. I motivi sono vari, ma possono essere raggruppati in tre macro-categorie. In primo luogo, molti consulenti non creano abbastanza valore per i clienti e si limitano a svolgere sempre lo stesso lavoro in ogni incarico. In secondo luogo, anche i consulenti dotati delle migliori competenze spesso non riescono a capire le reali esigenze dei clienti. Infine, per quanto possa essere spiacevole dirlo, il mondo della consulenza è pieno di persone incompetenti. Tale problema è aggravato dal fatto che in questo ambito non esistono standard da usare come metro di giudizio.

Un motivo chiave della percezione negativa del mondo della consulenza è che troppi consulenti si concentrano su ciò che possono offrire e su come guadagnare, senza mettersi nei panni del cliente. Queste persone forniscono consigli generici e totalmente svincolati dal contesto di chi li assume, mentre ciò di cui il cliente ha bisogno è un consiglio adeguato alla sua cultura e al suo ambiente specifico. Nel complesso, troppi consulenti cercano di fare i furbi, anziché chiedersi *quali siano le caratteristiche di un buon consulente*.

Questo volume descrive tali caratteristiche e spiega, assumendo il punto di vista del cliente, come procedere per fornire servizi *client-centric*. Anziché considerare gli strumenti e i processi della consulenza – approccio usato dalla maggior parte dei manuali – questo volume si concentra sulle abilità dei consulenti di successo, successo che, in questo contesto, viene definito in termini di risultati positivi per il cliente, non solo di ritorno economico per il consulente. Infine, nel libro sono contenuti vari consigli nati da anni di esperienza dell'autore e dei suoi colleghi nell'ambito della consulenza.

Esiste un numero elevatissimo di consulenti aziendali e *business advisor*. Le società di consulenza sono un esempio di uno dei settori di maggior successo commerciale degli ultimi quarant'anni; oggi alcune di esse contano decine di migliaia di dipendenti, operano in ogni parte del mondo e contribuiscono al successo di partner e azionisti. D'altra parte esistono anche migliaia di piccole società di consulenza e di consulenti free lance. Il mondo del lavoro è in continua trasformazione, e sono sempre di più le persone che scelgono una carriera in questo ambito.

La professione ha molte attrattive. Per alcuni è l'unica scelta possibile dopo una carriera manageriale; conosco molti senior manager che, dopo essere stati licenziati, hanno scoperto la possibilità di svolgere un lavoro più piacevole e pagato meglio del precedente. Per altri, invece, è una scelta di vita che inizia dall'università, anche se sono pochi gli studenti che hanno una visione chiara di cosa significhi fare questo mestiere. Ad ogni modo, la consulenza offre opportunità eccellenti. Le aziende sembrano avere sempre più bisogno di consiglieri e temporary manager, e fornire un servizio di consulenza può essere un'attività estremamente redditizia e in grado di garantire uno standard di vita molto elevato. È bene sottolineare, però, che la consulenza comporta anche dei rischi. È un ambiente sempre più competitivo, e la scelta del servizio o dell'approccio di vendita sbagliato rischia di diventare un'enorme fonte di stress. In più, non è facile sopportare la costante incertezza di fondo su cosa può succedere quando un incarico giunge al termine.

Molti pensano di poter fare i consulenti solo perché hanno competenze estremamente specializzate. L'ottima conoscenza di un determinato argomento è certamente una condizione necessaria, ma non sufficiente. In questo libro darò per scontato che abbiate conoscenze specialistiche e che siate in grado di applicarne le tecniche e gli strumenti. La qualità di base di un consulente di successo è però *la capacità di fare il consulente*. Può sembrare una tautologia, ma non lo è; la consulenza non fa per tutti, e in un certo senso è una vera e propria arte.

Anche se il settore della consulenza è costantemente in crescita, avere successo è molto difficile. Le tariffe applicate, anche dalle organizzazioni più grandi, sono sempre più basse; i clienti non sono degli ingenui, e controllano costantemente l'operato dei loro collaboratori nel tentativo di ottenere da loro il maggior valore possibile. Gli operatori sono in numero sem-

pre maggiore, dunque per affermarsi è necessario garantire standard qualitativi più elevati. In altre parole, occorre alzare il livello del gioco.

Questo libro è una guida alla comprensione dei meccanismi di un servizio di consulenza di successo, indipendentemente dalla specializzazione in cui operate. Ho scelto di non limitarmi a esaminare elementi o approcci specifici della professione, ma di adottare una prospettiva incentrata sul cliente e di spiegare come muoversi per garantire l'eccellenza. Nelle prossime pagine troverete una descrizione di vari approcci, ma le domande fondamentali a cui cercherò di dare una risposta sono «Cos'è che definisce un ottimo servizio di consulenza?» e «Come si raggiunge tale obiettivo?».

1. Struttura e contenuti

Il libro si compone di 14 capitoli e di tre brevi appendici, ed è suddiviso in tre parti. Nella prima (Capitoli 1-4) cercherò di chiarire cosa significhi fare il consulente e come procedere per intraprendere questa carriera. Nella seconda (Capitoli 5-8) spiegherò come ottenere un incarico di consulenza e creare valore per i clienti. Nella terza (Capitoli 9-14) affronterò una più ampia serie di questioni legate alla consulenza, e fornirò alcuni consigli per diventare consulenti di successo.

Il libro è stato pensato per essere letto dall'inizio alla fine, ma ovviamente potete esplorarlo a vostro piacimento. In caso vogliate concentrarvi su argomenti specifici, nella tabella seguente sono descritti i contenuti di ogni singolo capitolo:

Titolo del capitolo	Contenuto del capitolo
1. Consulenti e consulenze	Introduce la terminologia chiave del settore e i concetti illustrati nel libro, e offre una panoramica su cosa significhi fare il consulente.
2. Perché ricorrere a un servizio di consulenza?	Esplora le dinamiche alla base di un servizio di successo, analizzando i principali motivi per cui i clienti si rivolgono a un consulente. È un capitolo essenziale per chiunque voglia proporre un servizio incentrato sul cliente.
3. Il servizio di consulenza	Esamina la gamma di servizi che un consulente può offrire e spiega come posizionare abilità ed esperienze nel modo giusto.

<p>4. I tre processi chiave della consulenza incentrata sul cliente</p>	<p>Descrive il processo di consulenza collegandolo al processo di cambiamento e al processo operativo del cliente. La comprensione di tale relazione costituisce la base della consulenza <i>client-centric</i>.</p>
<p>5. Come individuare e ottenere un'opportunità di consulenza</p>	<p>Poiché un servizio di consulenza è un'attività commerciale, ogni consulente deve individuare opportunità e vendere i propri servizi. Questo capitolo spiega cosa fare per ottenere un incarico.</p>
<p>6. Come realizzare un servizio di consulenza che soddisfi il cliente</p>	<p>Analizza il servizio di consulenza vero e proprio, cioè la realizzazione di una consulenza finalizzata a creare valore.</p>
<p>7. L'approccio alternativo: consulenza di processo e facilitazione</p>	<p>Descrive un approccio alternativo alla consulenza specialistica – la consulenza di processo – da usare per un intero incarico di consulenza o una parte di esso.</p>
<p>8. Concludere un incarico e mantenerne i risultati</p>	<p>Ogni consulenza dovrebbe produrre un cambiamento per il cliente, altrimenti non ha creato valore. Spesso tale cambiamento avviene e continua solo dopo che il consulente ha svolto il suo lavoro. Questo capitolo spiega come realizzare un cambiamento e mantenerne i risultati.</p>
<p>9. Come creare relazioni a lungo termine con il cliente</p>	<p>Descrive i vantaggi di una relazione a lungo termine con il cliente e spiega come costruirla.</p>
<p>10. La dimensione etica</p>	<p>Il capitolo si concentra sul problema morale nel mondo della consulenza, illustrando i dilemmi etici che un consulente può dover affrontare e i modi per gestirli.</p>
<p>11. Il linguaggio della consulenza</p>	<p>Lo strumento centrale dei consulenti è il linguaggio. Questo capitolo descrive alcuni approcci comunicativi ed esamina brevemente l'argomento del gergo della consulenza.</p>

12. Saper dire di no	Non tutte le opportunità di consulenza sono occasioni redditizie. Questo capitolo illustra le caratteristiche tipiche degli incarichi da rifiutare.
13. Alcuni consigli chiave	Un elenco commentato di consigli utili, nati da anni di esperienza.
14. La prospettiva del cliente: il ricorso alla consulenza	Propone un punto di vista diverso – quello del cliente – sul servizio di consulenza.
Conclusioni	Un breve riepilogo del ruolo del consulente aziendale e degli argomenti trattati nel libro.
A – Gli strumenti e i processi di un'attività di consulenza	Un sunto dei processi e degli strumenti chiave necessari in ogni attività di consulenza.
B – Riferimenti bibliografici	Una breve lista di riferimenti bibliografici che hanno influenzato il pensiero dell'autore e che possono essere utili per i lettori.
C – Esempio di lettera di proposta	Un esempio di proposta di consulenza, da adattare a seconda delle esigenze.