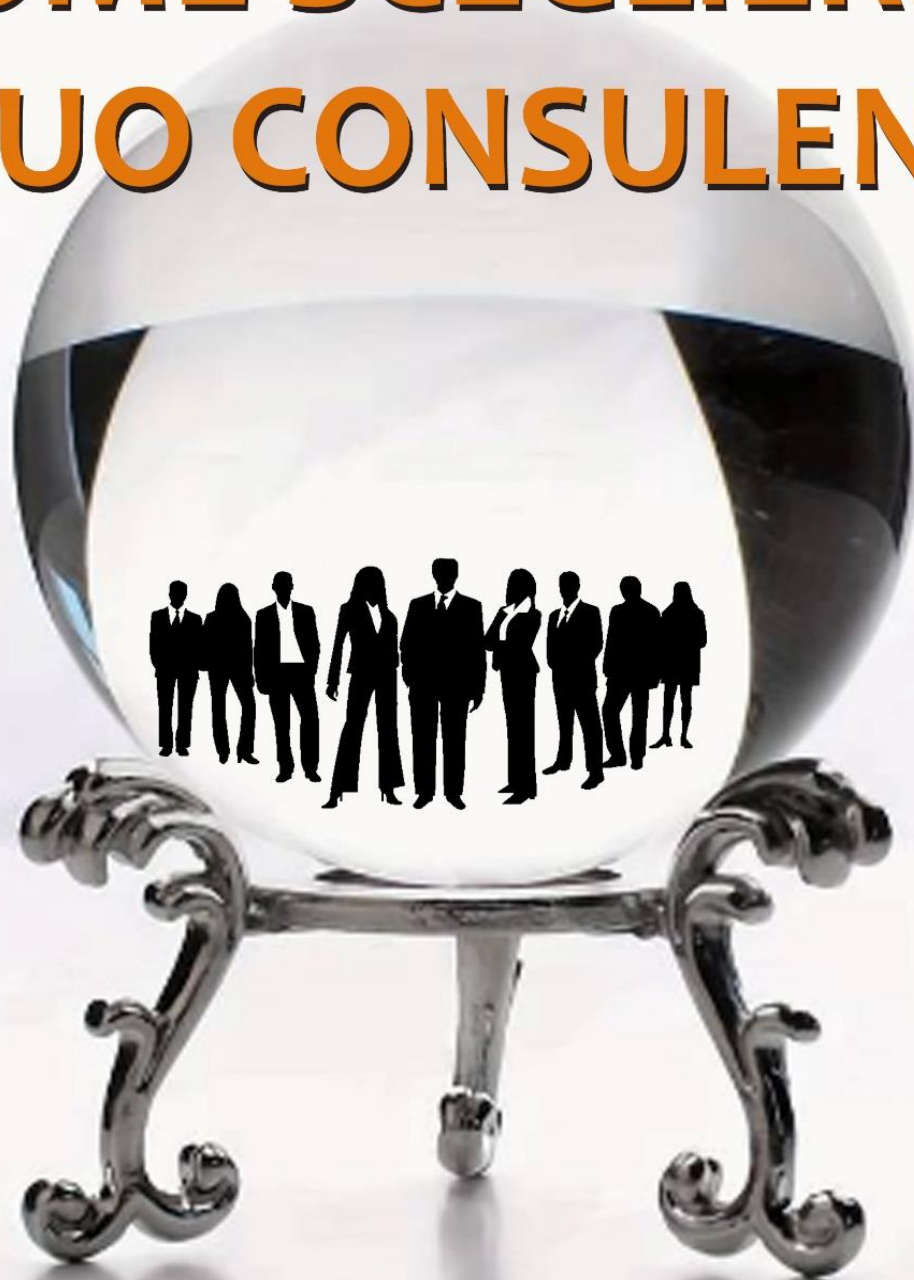


Andreana Mastrangelo Guariso

COME SCEGLIERE IL TUO CONSULENTE



SENZA L'AUSILIO DI STRUMENTI DIVINATORI



Consulenti, croce e delizia delle aziende!

Sono stata a lungo al di là della barricata, cioè dalla parte delle aziende e oggi che sono al di qua, in veste di consulente, mi sono ritrovata spesso a chiedermi le ragioni di tanta diffidenza nei confronti di questa figura professionale, soprattutto dalle piccole e medie imprese.

Avendo lavorato principalmente per aziende grandi e complesse, era pressoché normale veder girare tra uffici e reparti, consulenti di svariata natura con obiettivi diversi.

Quando sono passata al di qua ho conosciuto il mondo delle PMI e ho tristemente scoperto che l'approccio alla consulenza era decisamente differente: diffidenza e talvolta ostilità dichiarata erano il comitato di accoglienza.

Chi ha letto il mio libro «Impresa: una questione di frequenze e numeri» sa che per me esiste una sola parola magica per capire le cose della vita: quella parola è «perché». Facile sarebbe stato esprimere un giudizio *tout-court*, ma ho preferito, come di consueto, affrontare il duro percorso della disamina.

Approfondendo la questione mi sono accorta che la diffidenza era dovuta ad una sorta di lesa maestà provata dal piccolo imprenditore nel chiedere aiuto. Questo imprenditore si vuol caricare di tutte le attività e decisioni, pensando di potercela fare sempre da solo. Da soli non si va da nessuna parte e questo principio vale per tutti.

Quando si è trattato di capire che cosa nutrisse l'ostilità, ho riscontrato solo casi di cattive esperienze pregresse. Le colpe, si sa, non sono mai da una parte sola: a pari merito vi era da un lato un'incapacità a scegliere il giusto consulente e dall'altro lato i consulenti che io chiamo “i cani sciolti”, quelli che si presentano nella convinzione di essere ciò che in realtà non sono.

Essendo difficile far ammettere ad un consulente di non essere adeguato alle circostanze, mi son detta, perché non offrire alle PMI una guida che permetta loro di intercettare il giusto professionista per le loro necessità?

PERCHE SI HA BISOGNO DI UN CONSULENTE?

Si chiama un consulente quando le risorse umane interne all'organizzazione non presentano le competenze necessarie per crescere, cambiare, risolvere problemi specifici.

La crescita ed il cambiamento si pianificano.

I problemi si possono prevenire o risolvere, ma il grado di risolvibilità molto dipende dalla tempestività con cui vengono sottoposti al professionista.

Quante volte si viene interpellati quando i buoi sono fuori dalla stalla... vero è che non sempre la PMI è consapevole di essersi messa su una strada minata, ma è anche vero che troppo frequentemente l'orgoglio fa sì che si nasconda la polvere sotto il tappeto e si cerchi un aiuto dall'esterno quando il disastro è di portata eccezionale! Anche i consulenti super mega straordinari, si sa, per i miracoli si stanno ancora organizzando!!!

In ogni caso dall'esterno può solo arrivare una ventata di aria fresca, perché negli interventi a sfondo positivo e creativo, il consulente non è addormentato dagli usi e costumi dell'azienda, mentre per gli interventi risanatori, non porta il peso della sofferenza inflitta giorno dopo giorno a chi opera nella azienda in crisi.

I CONSULENTI NON VANNO BENE PER TUTTO

Il consulente può presentarsi come unico individuo oppure in *team*.

Il suo *team* può essere interno alla sua organizzazione, oppure composto su misura per il cliente. Personalmente ho dei punti di riferimento costanti, ma amo comporre un *team* misto che preveda anche il coinvolgimento diretto di specifiche risorse umane operanti nell'azienda cliente.

Ci sono delle figure professionali che mi affiancano sempre, senza eccezioni: sono i legali *corporate*, cioè specializzati in materia di impresa e business, li chiamiamo anche avvocati d'affari. Per quanto riguarda contabilità e tributi, inserisco in squadra il commercialista del cliente.

Avrai compreso che, come gli avvocati non sono tutti uguali, anche i commercialisti non sono tuttologi e tantomeno i tuoi manager. Le aziende hanno ancora ben poco chiaro il ruolo di questi professionisti, affidando loro qualsiasi incarico.

DIFFERENZA TRA CONSULENTE OPERATIVO E CONSULENTE STRATEGICO

In linea di massima, il consulente può essere di due tipologie:

1) CONSULENTE STRATEGICO

Proviene da grandi aziende, avendo rivestito cariche dirigenziali o di quadro: se approccia ad una PMI deve saper destrutturare l'approccio mentale ed il linguaggio; quindi, deve proporre programmi idonei al cliente. Se questo non avviene si trasforma nel San Bernardo che vuole infilarsi nella cuccia del Chihuahua, facendo danni.

2) CONSULENTE OPERATIVO

Può anche provenire da grandi aziende, ma ha rivestito ruoli prettamente operativi. Tendenzialmente resta un consulente che sa fare, ma non pianificare, perché manca di una competenza di direzione generale d'impresa. Ottimo per dei compiti pratici, pessimo per la strategia o per le situazioni di criticità. Alla gallina, non essendo aquila, non puoi chiedere di volare oltre il ramo di un albero.

CARATTERISTICHE DEL BUON CONSULENTE

1) Deve saper dire di no.

Non si può portare a casa tutto pensando di sistemare le cose in corso d'opera.

Quando si deve saper dire di no?

- quando si è già troppo impegnati
- quando l'incarico è superiore alle proprie esperienze pregresse
- quando non si è strutturati a sufficienza
- quando non si prova empatia col cliente, col settore, con l'incarico

2) Deve sapersi far affiancare

Il consulente che deve affrontare una questione complessa come, per fare qualche esempio, il rilancio di un'impresa in crisi, una riorganizzazione generale dei processi, la cessione dell'attività, la ristrutturazione di una unità di crisi, non può agire da solo, deve coinvolgere professionisti complementari. Due occhi vedono per due occhi, non di più.

Occorre anche aggiungere che spesso i consulenti ordinari non accettano di dividere il loro onorario con altri colleghi, soprattutto quando il cliente è rappresentato da una PMI che tendenzialmente non può sostenere parcelle troppo onerose. Personalmente credo che questo atteggiamento rappresenti un grande errore, perché in squadra il consulente ha enormi probabilità di riuscita nel suo incarico e ciò non può che comportare la

divulgazione del suo successo nel mondo dell'impresa, con conseguente ottenimento di nuovi clienti ed incarichi.

3) Non deve applicare un cliché standard

Il cliente può intercettare questo limite solo attraverso l'analisi del programma di intervento proposto dal consulente. Se il programma è sproporzionato rispetto alle forze dell'azienda, allora significa inequivocabilmente che il consulente non ha analizzato l'azienda e quindi sta applicando un metodo standard, che prescinde dalle reali forze della struttura dell'azienda cliente.

4) Deve mettere a disposizione esperienza e non pura teoria

Bisogna chiedere al consulente di parlare del suo escursus, del tipo di clienti serviti e del tipo di operazioni al suo attivo. Ci sono ambiti ai quali si approda solo con il capello grigio. Certo il consulente potrebbe millantare esperienze mai avute, ma verrà smentito presto.

5) Non deve mettersi in cattedra

Il consulente condivide, non insegna. Anzi, il consulente apprende dal cliente stesso. Spesso nelle PMI non si riesce a far capire come un professionista possa operare nei settori più disparati. Può farlo, a patto di lavorare al fianco del cliente che del suo settore ha una conoscenza profonda e può trasmettergli quelle informazioni che completeranno gli strumenti per effettuare l'intervento.

6) Dev'essere empatico

Non si può andare a genio a tutti, così come non ci si può trovare in sintonia con tutti. Ma il dono dell'empatia è fondamentale per creare un clima di lavoro di gruppo ad alte frequenze. Non si deve esser vissuti come coloro che piombano in un'organizzazione e che fanno cadere dall'alto le loro prestazioni. Quindi un atteggiamento al contempo determinato e gioviale è indice di adattabilità agli ambienti nuovi.

7) Deve sapersi far capire

È compito del consulente farsi capire dal cliente, quindi il linguaggio sarà all'occorrenza più o meno tecnico. Saper destrutturare i concetti e saperli trasmettere a chiunque si abbia di fronte, è il principale segnale di dominanza della materia.

Chi non sa fare questo, spesso è caratterizzato da rigidità mentale ed una mente rigida non può sapersi immedesimare in realtà così differenti, come quelle che i vari clienti rappresentano.

Per quanto gli ingredienti base delle nostre ricette siano sempre quelli, in trent'anni non ho mai trovato un caso uguale all'altro!

8) Deve difendere il cliente come una tigre

Si, il consulente ti protegge, anche quando l'hai chiamato nel pieno della tempesta, quando hai veramente fatto un casino imperiale. Ti difende anche quando ti vorrebbe coprire di insulti. Qualche volta lo devi lasciar sfogare, perché si possa ricaricare e mettersi al lavoro per sbrogliare la matassa.

Il consulente deve sentire sue tutte le aziende che serve.

9) Ascolta, domanda e non giudica

Il consulente ascolta con pazienza tutto ciò che il cliente espone, soprattutto all'inizio del rapporto. Il consulente pone domande, tante domande e ascolta con attenzione tutte le risposte.

Il consulente che entra in un'azienda e stordisce il cliente parlando di sé, non è il tuo consulente.

10) Non crea dipendenza

Il consulente deve sapere quando se ne andrà, prima ancora di aver firmato il contratto che dà il via alla collaborazione.

Il nostro compito è raggiungere un obiettivo e lasciare il cliente in condizioni di non aver più bisogno di noi. Al termine di un incarico dobbiamo aver lasciato alle nostre spalle soluzioni, obiettivi raggiunti, crescita e maturazione, insomma, un buon ricordo!

11) Non sottopone contratti imprecisi e superficiali

No, il consulente col contratto copia-incolla da internet, proprio non lo vogliamo.

Un buon contratto tutela le parti e lo fa con equilibrio. Un consulente preparato che non sa tutelare sé stesso con un contratto adeguato come potrà tutelare il suo cliente?

12) Non è gratis

Tasto dolente? Affrontiamo questo argomento in modo specifico nella prossima sezione.

QUANTO COSTA UN CONSULENTE?

Un consulente non deve e non può essere gratis. Un consulente non può costare poco. Chi costa poco, vale poco. Il consulente che si offre per poco è il primo a non credere nel valore del suo lavoro. Il consulente che si offre per poco spesso non conosce le logiche del mercato della consulenza, quella che conta.

Il consulente che si offre per poco ti sta incantando con il prezzo; quindi, non ha nulla di più da offrirti e ti vuol convincere a tutti i costi. Se cadi nella trappola, non sai quanto ti costerà recuperare i danni che questo individuo potrebbe lasciarti.

LA COMPOSIZIONE DEL PREZZO DI UNA CONSULENZA:

- 1) Un consulente ha un valore di mercato
- 2) L'incarico, per le sue caratteristiche specifiche, ha un suo valore intrinseco.
- 3) Quindi il mix dei due compone il valore del preventivo: da qui il consulente può scegliere se adeguare la parcella alla forza reale dell'azienda cliente, oppure no. È giusto che il consulente agisca secondo la propria politica.

Non esistono sconti, esistono adeguamenti per facilitare una collaborazione. Gli adeguamenti possono riguardare sia i valori monetari, sia le scadenze temporali dei pagamenti. Il consulente può decidere se sostenere delle attività in avviamento o delle attività in stato di crisi, posticipando il suo compenso o ridimensionandolo: questo è un consulente che ha deciso di investire nella start-up o di rischiare nella missione di recupero di un'azienda che merita una seconda *chance*.

Il consulente non lavora solo a *success fee*, cioè ad onorario pagato solo in caso di raggiungimento obiettivo! Chi si propone solo a *success fee*, in realtà si sta deresponsabilizzando: erroneamente pensa che in caso di mancato raggiungimento obiettivo, non avendo chiesto nulla al cliente, non gli avrà apportato alcun danno.

Al contrario, il danno di un mancato obiettivo per incompetenza non si misura sulla base di un compenso non pagato, bensì nel tempo che si è fatto perdere all'azienda, tempo che potrebbe non essere più recuperabile, nemmeno con un programma di emergenza.

Il consulente preparato vuole e deve essere remunerato per tutte quelle fasi complesse di analisi e di pianificazione che precedono l'attività operativa vera e propria. Sono attività indispensabili perché propedeutiche alla pianificazione ed infine all'operatività. Questa parte dell'onorario si chiama *retainer fee* ed il cliente deve essere solo contento di riconoscere questo compenso al consulente, perché – comunque andranno le cose - otterrà in cambio una quantità importante di nuove informazioni sulla sua organizzazione, unitamente anche a suggerimenti importanti e idee nuove.

COSTO O INVESTIMENTO?

L'eterno dilemma, ma ecco la risposta:

pagare un consulente è

un costo

quando hai scelto male

un investimento

quando hai scelto bene

HAI FINALMENTE TROVATO IL CONSULENTE DEI TUOI SOGNI:

CONSIGLI PRATICI PER FARNE BUON USO

1) Digli tutta la verità

Non nasconderti dietro ad un dito: se ci sono problemi, spiegali tutti e fino in fondo. Il consulente è il tuo medico e devi metterlo in condizioni di iniziare dal punto giusto.

2) Quando non sei convinto di qualcosa, il consulente deve saperlo

Potresti avere ragione ed il consulente te ne sarà grato. Nelle piccole imprese assisto spesso ad un atteggiamento di sudditanza: errore molto grave. Prima di tutto cliente e consulente sono uno al fianco dell'altro, infine la mancata espressione di un convincimento scarso o di qualche dubbio, non fa che alimentare sensazioni negative, ingigantendole nel tempo. Questo è il caso in cui un bel giorno, per un'inezia, esploderai e interromperai il rapporto col consulente, il quale cascherà dalle nuvole domandandosi che cosa sia successo per giustificare una reazione così spropositata.

Condividere sempre il proprio sentire rinforza la collaborazione e sostiene i risultati.

3) Fatti spiegare bene il programma

Dal programma capisci cosa succederà nella tua azienda e tu ne diverrai il principale promotore.

Un programma prevede attività, risorse necessarie (umane, materiali e finanziarie) ed infine le tempistiche.

Nella fase conoscitiva, il consulente ti deve saper anticipare a grandi linee un programma altamente probabile ma di natura generica; del resto non avendo ancora ricevuto l'incarico, non ha ancora analizzato la tua azienda così da poter stilare il programma dettagliato su misura.

4) Lascia lavorare il consulente

Il consulente non è infallibile, ma è pur vero che lavora nella misura in cui il cliente glielo permette.

Se si continua ad interferire sul suo operato, il suo ingaggio perde di significato. Spesso la mancata condivisione del piano di intervento, comporta la perdita graduale di fiducia nell'operato del consulente, con conseguente collisione tra le parti.

CONCLUSIONE

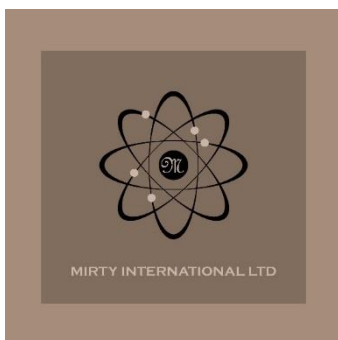
Nelle PMI sento troppo spesso dire che i consulenti non capiscono niente. Con questa guida ho messo in evidenza che coesistono imprenditori che non sanno scegliere e consulenti incompetenti.

Quand'anche avrai vissuto una soddisfacente esperienza, quel bravo consulente resterà in contatto con te nel tempo, perché sarà nata una bella complicità. Ciò nonostante, in futuro potrebbe non essere più il consulente idoneo alle tue nuove esigenze.

Tu sceglierai dei nuovi consulenti senza sensi di colpa e quel consulente, proprio perché era un bravo professionista, lo capirà!



ANDREANA MASTRANGELO GUARISO



MIRTY INTERNATIONAL LTD

128, City Road
EC1Y 2NX London – UK

www.mirtyfinance.com

info@mirty-finance.com



+39 327 3073454

