

Final Report

Sottogruppo di Lavoro:

“Elementi di base per la Gestione della Produzione nelle Imprese di Consulenza”

Paolo Petrucciani - Epistema Srl

GDL nazionale – Gestione di un’Impresa di Consulenza

Obiettivi del report

- ➔ Questo breve report prodotto per il **Gruppo di Lavoro nazionale – Gestione di un'Impresa di consulenza Assoconsult** vuole fornire agli associati una prima sintetica linea guida, per quanto riguarda alcune tematiche di uso quotidiano per il sostegno delle attività imprenditoriali:
- ➊ cosa tenere sotto controllo nel conto economico, i principali indicatori di business nella consulenza, alcuni accorgimenti sui valori benchmark di riferimento, le fasi del ciclo di produzione
 - ➋ cosa analizzare, in termini di caratteristiche professionali, requisiti e competenze, per poter gestire in modo efficace la "materia prima" nelle imprese di consulenza: i consulenti, cosa guardare, come scegliere, come valutare l'asset di capitale intellettuale che sostiene le imprese
 - ➌ quali sviluppi professionali ed evoluzioni sono previsti nel 'mestiere' di consulente, i fattori critici di successo e alcuni profili professionali di riferimento nel percorso tipico di carriera

Alcune parti del report sono tratte da stralci di alcune norme ufficiali UNI, sviluppate dall'APCO in collaborazione con l'Ente Nazionale Italiano di Unificazione (UNI) nel corso dell'ultimo decennio, riguardanti la consulenza di direzione

Variabili tipiche e ciclo di produzione nella consulenza

 **Caratteristiche professionali e valutazione dei consulenti**

 **Scenari di carriera, fattori di successo, profilo dei consulenti**

Contenuti della sezione 1

- ➔ In questa parte del report esamineremo brevemente:
 - ✎ la definizione, le tipologie e le specializzazioni della consulenza di direzione previste dalla norma UNI 10771 del 2003 (classificazioni, requisiti e offerta del servizio di consulenza direzionale)
 - ✎ le principali variabili da applicare ai processi di produzione nelle imprese di consulenza
 - ✎ le principali unità di misura per alcune variabili di produzione delle imprese di consulenza
 - ✎ alcuni suggerimenti per una gestione efficace del conto economico
 - ✎ il dettaglio delle fasi di produzione nei processi di consulenza, dalla norma UNI 11166 del 2005

Definizione di consulenza di direzione ("management consulting") (da UNI 10771)

“Attività di libera professione, finalizzata alla fornitura, intesa come progettazione ed erogazione, di servizi immateriali ed intellettuali esercitata individualmente, in gruppo o sotto forma di società e i cui clienti sono soggetti collettivi (imprese/organizzazioni/enti). Prevede **il rispetto di valori e di regole di comportamento** (etica). **Si esplica mediante prestazioni professionali quali:** consigli, pareri e raccomandazioni; studio ed elaborazione di piani e progetti; indirizzo, supporto e partecipazione alla realizzazione degli stessi; monitoraggio della qualità del processo e valutazione dell'efficacia e della qualità dei risultati; formazione professionale e comportamentale. **Si realizza nelle dimensioni:** *politica* - concepire ed elaborare linee guida, criteri, politiche e progetti di cambiamento connessi alla vision e alla strategia complessiva; *organizzativa* - elaborare e pianificare progetti organizzativi e di miglioramento; *specialistica* - realizzare in supporto e in affiancamento alla Direzione (Management) progetti tendenti all'ottenimento di risultati di settore; *manageriale* - gestire, parzialmente o totalmente, attività e/o progetti operativi a tempo determinato in posizioni/ruoli manageriali (per esempio "temporary manager")”

Tipologie di consulenza – aree orizzontali (da UNI 10771) (1)

- ➔ **Consulenza progettuale** (studio e progettazione finalizzati al raggiungimento di specifici obiettivi)
- ➔ **Consulenza di processo** (analisi di processi operativi, al fine di migliorarne l'efficienza e l'efficacia)
- ➔ **Assistenza alla realizzazione** (azione di affiancamento al personale del cliente, nella implementazione di un progetto di consulenza)
- ➔ **Consulenza "ad personam"** (attività con la quale si consiglia l'imprenditore o l'alta direzione circa le decisioni da adottare su problemi specifici)
- ➔ **Counseling** (attività che consiste nell'affiancamento, da parte del consulente, a persona del cliente, per assisterla nell'affrontare il cambiamento, nel partecipare attivamente al processo decisionale e quindi nell'acquisire competenze comportamentali e relazionali)

Tipologie di consulenza – aree orizzontali (da UNI 10771) (2)

- ➔ **Coaching** (attività personalizzata di formazione e assistenza all'implementazione delle conoscenze acquisite, finalizzata allo sviluppo di un dipendente, per la sua preparazione a ricoprire un nuovo ruolo o a migliorare la gestione del ruolo già ricoperto)
- ➔ **Tutoraggio** (attività di consulenza progettuale e di contemporanea formazione e affiancamento per l'avvio e/o il consolidamento di nuove imprese)
- ➔ **Docenza** (attività di trasferimento di conoscenze culturali, tecniche e comportamentali)
- ➔ **Guida all'autoformazione** (attività di formazione, tesa a valorizzare elementi di sviluppo o innovazione o a fare emergere elementi di criticità organizzativa e/o processuale ed i suggerimenti di azioni atte a rimuoverli)

Tipologie di consulenza – aree verticali (da UNI 10771)

- ➔ **Strategie e General Management**
- ➔ **Marketing e vendite** (marketing strategico, marketing operativo e vendite)
- ➔ **Supply Chain**
- ➔ **Organizzazione** (Sistema organizzativo e cambiamento organizzativo, Sistemi per la gestione della Qualità, della Sicurezza e dell'Ambiente, Sistema ICT - Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione)
- ➔ **Risorse Umane**
- ➔ **Amministrazione Finanza e Controllo** (Sistema di controllo di gestione, Sistema amministrativo, Sistema finanziario)

Principali variabili economiche di produzione nelle imprese di consulenza

- ➔ **Ricavi** (fatturato per consulente [junior, senior, partner], fatturato per progetto [fee gg. x n. giornate vendute], fatturato per prodotto/servizio [forfait, per singola unita', ecc.]
- ➔ **Costi** (costi fissi+variabili di lavoro per consulente (se dipendente) [[junior, senior, partner], costi a gg. o a contratto/forfait periodico (se free lance=esterno) [junior, senior, practice, sector/industry], costi promozionali e commerciali [per prodotti/servizi, eventi, ecc.], spese di missione non ricaricabili ai clienti, provvigioni per vendite progetti andate a buon fine, eventuali royalties, costi amministrativi e di struttura)
- ➔ **Margini** (profittabilità di progetto = % costi/ricavi [per consulente o per progetto o per prodotto/servizio] [operating profit], produttività di progetto = % gg. lavorate/gg. pianificate, a parità di fatturato, indice di saturazione consulenti in gg.)
- ➔ **Investimenti** (costi di formazione/aggiornamento dei consulenti, acquisto/rinnovamento tecnologie necessarie [hw, sw, reti], spese promozionali per lancio prodotti/servizi, brevetti e licenze nazionali/internazionali)

Alcune unita' di misura tipiche nelle imprese di consulenza

- ➔ **Tipologia tariffa** (gg./uomo, forfait a progetto + spese missione + costi promozionali, success fee = valore economico in base al risultato ottenuto [prestabilito con il cliente ad inizio progetto e che incide sui costi o ricavi del cliente], forfait periodico/annuale per servizio prestato)
- ➔ **Provvigioni** (valore economico riconosciuto tipicamente a consulenti esterni che procurano la vendita di progetti a clienti nuovi o clienti esistenti, normalmente si esprime come % del valore di vendita [per progetto, per cliente, per prodotto/servizio, ...])
- ➔ **Incentivi** (retribuzione variabile riconosciuta a consulenti interni/esterni in base a risultati specifici [fatturato complessivo, fatturato per cliente, fatturato per prodotto/servizio], raggiungimento di indicatori [es. soddisfazione del cliente, crescita del know-how, saturazione gg., margini, ecc.]

Indicatori tecnico-economici di produzione nelle imprese di consulenza

- ➔ **Saturazione consulenti** (gg. fatturabili/anno su gg./anno disponibili)
- ➔ **Backlog** (gg. vendite e pianificate ancora da lavorare)
- ➔ **Wip (work in progress)** (gg. lavorate e non ancora fatturate)
- ➔ **Prefatturazione (prebilling)** (fatture di anticipo lavori)
- ➔ **Dro (days in receivables outstanding)** (ritardo tra consegna, fatturazione e incasso) (Wip – prefatturazione + fatture emesse e ancora non pagate)

Suggerimenti su Margini e Indicatori tecnico-economici di produzione (1)

- ➔ **Profittabilità di progetto** (un buon valore orientativo di molte società di consulenza e' un valore intorno al 50%, come % costi/ricavi)
- ➔ **Produttività di progetto** (valori buoni od ottimi sono quelli inferiori al 100% [gg. lavorate = gg. pianificate], un buon valore e' quello intorno all'80% = 4/5 gg. [con un risparmio del 20%, ovvero risparmiare 1 gg. lavorata ogni 5 gg. pianificate = 1/5 gg.]
- ➔ **Saturazione media consulenti** (i valori medi sono decrescenti tra junior, senior, practice leader, sector/business leader, partner, e si posizionano tra 180 gg./anno e 25-30 gg./anno)
- ➔ **Backlog** (avere un basket di gg. da lavorare a disposizione permette di gestire i momenti "idle", non dovrebbe superare mai i 15-30 gg. per singolo consulente)
- ➔ **Wip (work in progress)** (le gg. lavorate e non ancora fatturate dovrebbero essere sempre tenute al minimo, un buon valore e' 7 gg., quando questo non e' possibile, contenere i max 30 gg. mensili [in caso di fatturazione mensile] il più possibile, funziona meglio con consulenti esterni)

Suggerimenti su Margini e Indicatori tecnico-economici di produzione (2)

- ➔ **Prefatturazione (prebilling)** (a seconda del valore economico e dei consulenti in gioco può attestarsi dal 15%-20% fino al 50%, il valore è più alto se il valore del progetto è basso e/o la durata è più breve)
- ➔ **Dro (days in receivables outstanding)** (dovrebbero essere sempre tenuti al minimo, contenendo il ritardo tra consegna, fatturazione e incasso, dipende dal numero di consulenti a disposizione)

Il ciclo di produzione nel processo di consulenza (da UNI 11166)

- ➔ Il ciclo complessivo di produzione è articolato in 14 fasi:
 - ➔ F1 - contatto
 - ➔ F2 - definizione obiettivi-attese
 - ➔ F3 - elaborazione progetto di massima
 - ➔ F4 - offerta/contratto
 - ➔ F5 - avvio progetto
 - ➔ F6 - pianificazione
 - ➔ F7 - comunicazione progetto alle persone coinvolte
 - ➔ F8 - definizione obiettivi operativi
 - ➔ F9 - composizione e gestione team
 - ➔ F10 - gestione criticità, imprevisti
 - ➔ F11 - realizzazione progetto
 - ➔ F12 - monitoraggio e feedback
 - ➔ F13 - conclusioni
 - ➔ F14 - valutazione soddisfazione attese reciproche

 **Variabili tipiche e ciclo di produzione nella consulenza**

 **Caratteristiche professionali e valutazione dei consulenti**

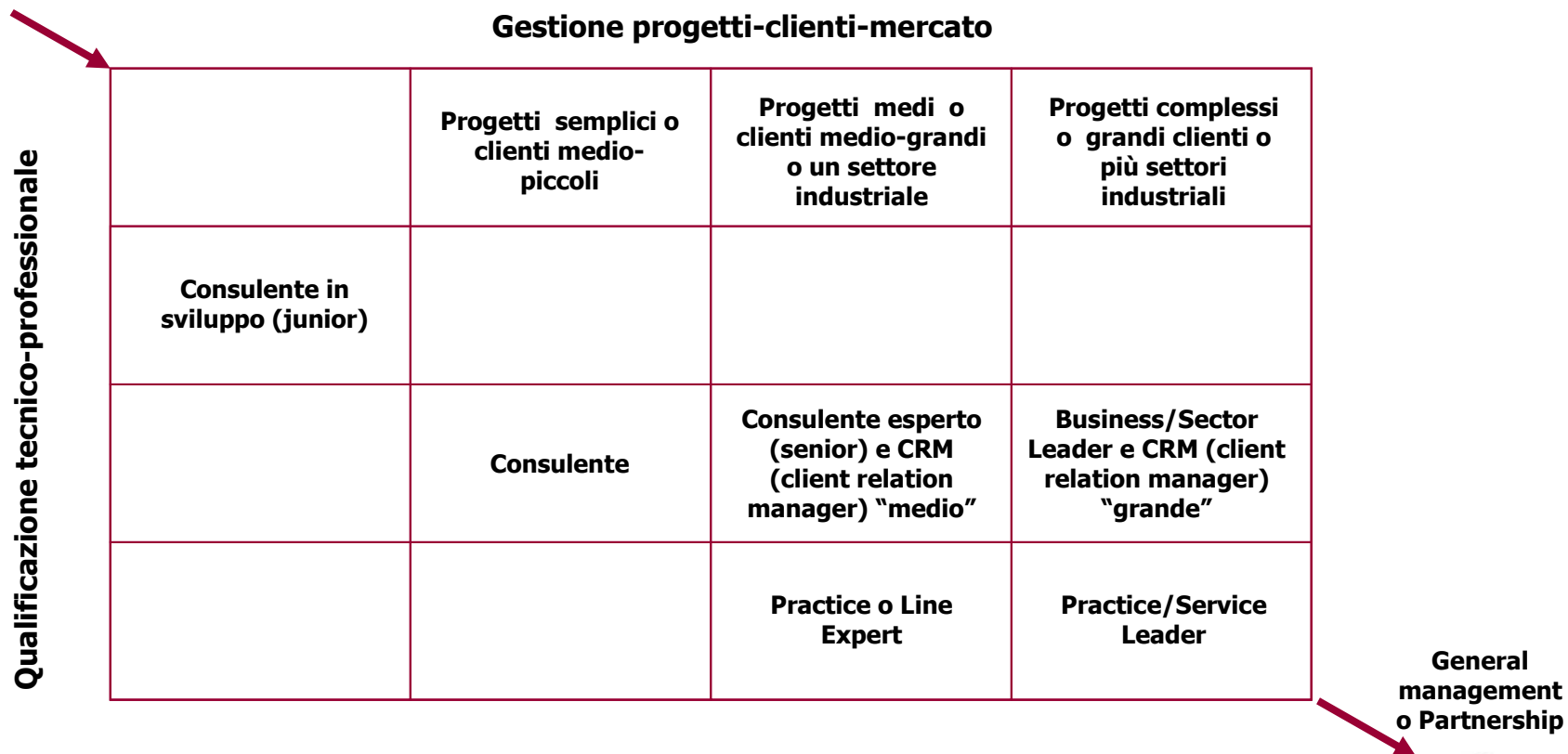
 **Scenari di carriera, fattori di successo, profilo dei consulenti**

Contenuti della sezione 2

- ➔ In questa parte del report esamineremo brevemente:
 - ✎ alcune esemplificazioni dei percorsi professionali tipici per i consulenti
 - ✎ alcune indicazioni delle attività progettuali e di mercato che svolgono i consulenti nella loro professione
 - ✎ alcune definizioni utili per una valutazione del curriculum professionale e del posizionamento dei consulenti, dalla norma UNI 11166 del 2005
 - ✎ la classificazione dell'universo di competenze del consulente, come previste dalla norma UNI 11067 del 2003
 - ✎ una serie di questionari utili per valutare i consulenti, legati alle fasi progettuali, alle caratteristiche professionali, alla soddisfazione del cliente, ad alcuni indicatori balanced scorecard

Uno schema tipico di sviluppo professionale dei consulenti

entry level
"consulente trainee"



Uno schema di sviluppo professionale tipico dei consulenti

denominazione ruolo di riferimento	anni nel ruolo	attività su progetto - delivery	attività sul mercato - commerciale
trainee	0-2 anni	piccoli contributi a progetti affiancamento su più progetti	supporto a promozioni
consulente in sviluppo (junior)	3-4 anni	parti semplici di progetto gestione progetti piccoli-semplici approfondimento/studio prodotti/servizi	partecipazione attiva a promozioni presentazioni di prodotti/servizi
consulente (project manager junior)	4-6 anni	fasi importanti di progetto gestione progetti medi specializzazione su prodotti/servizi	gestione clienti medio-piccoli programmi promozionali ben definiti/assegnati
consulente (senior) (project manager)	6-8 anni	fasi complete di progetto gestione progetti medio-grandi coordinamento operativo di altri consulenti formazione/docenza interna/esterna su prodotti/servizi	gestione clienti medi supporto per ricerca nuovi clienti sviluppo programmi promozionali
CRM (client relation manager) medio (project manager senior)	8-15 anni	project management di progetti medio-grandi guida di team di consulenti gestione profittabilità di progetto controllo punti chiave/milestones di progetto	gestione clienti medio-grandi cura/manutenzione clienti esistenti ricerca nuovi clienti definizione programmi promozionali contributo a strategie commerciali
Practice o Line Expert	> 8-10 anni	gestione metodologica progetti medio-grandi leadership metodologica su progetti innovativi trasferimento know-how/sviluppo consulenti controllo/revisione produttività di progetto	supporto specialistico proposte/offerte clienti focus commerciale di prodotto/servizio (line)
CRM (client relation manager) grande (project manager molto esperto)	> 15 anni	project management di progetti grandi-complessi controllo punti chiave/critici/milestones di progetto coordinamento/guida di project manager controllo/review profittabilità di progetto	gestione clienti grandi/raggruppamenti definizione programmi promozionali definizione strategie commerciali contributo a strategia aziendale (marketing e pricing)
Business/Sector Leader/Large Accounts	> 15 anni	project management/overview di progetti grandi-complessi controllo punti chiave/critici/milestones di progetto coordinamento/guida di project manager eventi/pubblicazioni/immagine di settore/cliente	gestione maggiori clienti aziendali/settori/industries definizione strategia commerciale di settore condivisione strategia aziendale (marketing e pricing)
Practice/Service Leader	> 15 anni	leadership metodologica e innovazione di prodotto/servizio gestione e sviluppo del know-how/sviluppo consulenti delivery su questioni controverse di progetto quality assurance di prodotto/servizio collegamenti e benchmarking internazionale (k-h e prodotti)	condivisione strategica proposte/offerte clienti definizione standard/principi/regole di proposta/offerta definizione standard di project management e attività focus commerciale di practice
Partner	=====	definizione standard e dotazioni consulenti definizione strategie di project management definizione politiche di investimento (prodotti/servizi) definizione politiche di sviluppo know-how	definizione/impostazione strategia aziendale partecipazione strategia di mercato definizione politiche di pricing definizione strategie eventi/promozioni

Definizioni utili per la valutazione del curriculum professionale dei consulenti di direzione (da UNI 11166) (1)

- ➔ **Professionalità:** “caratteristica della professione intesa come competenza qualificata e riconosciuta, insieme di apparati teorici di riferimento, acquisita attraverso un processo di apprendimento prolungato e sistematico; capacità progettuali e pluralità di esperienze che si estrinsecano come pratica organizzativa e capacità realizzative distintive, include la dimensione etica dell’agire del consulente”
- ➔ **Competenza:** “conoscenze, esperienze, caratteristiche personali e abilità di chi fornisce il servizio di consulenza di direzione, di utilizzare le discipline, le tecniche e le metodologie manageriali per soddisfare le attese del cliente, oggetto del contratto, in particolare 1) le conoscenze sono riferite a quanto specificamente richiesto dalla professione, alla cultura più generale e al sapere organizzativo riferito ai sistemi e ai processi compresi nell’attività di consulenza, 2) le capacità/caratteristiche sono intese come le abilità professionali nell’attività di consulenza e nell’utilizzo di conoscenze e metodologie quali pianificazione, analisi e soluzioni, decisioni, comunicazione, comportamento/agire organizzativo”

Definizioni utili per la valutazione del curriculum professionale dei consulenti di direzione (da UNI 11166) (2)

- ➔ **Studi e Formazione/aggiornamento:** “comprende l’iter scolastico e il livello di istruzione conseguita, per la formazione professionale devono comprendere la partecipazione a corsi tecnico/specialistici con eventuale conseguimento di qualifiche specifiche, l’attività è destinata ad arricchire nel tempo la professionalità (manageriale e specialistica) del consulente, sia nell’aggiornamento e miglioramento delle tecniche operative delle varie funzioni, sia nell’evoluzione e sviluppo delle filosofie di gestione e direzione aziendale”
- ➔ **Esperienza professionale:** è suddivisa in “1) esperienza all’interno di organizzazioni [va dettagliata indicando a) le organizzazioni e sedi presso cui si ha operato, specificando durata e periodo del rapporto, b) le caratteristiche delle organizzazioni (tipologia industriale o di servizi, pubblico o privato, dimensioni - piccola, media, grande, multinazionale), c) le posizioni/responsabilità occupate in ciascuna delle organizzazioni con evidenziazione delle responsabilità e dei riporti]; 2) esperienza come consulente [va dettagliata includendo d) il numero complessivo di anni nell’attività di consulenza, e) il percorso professionale che

Definizioni utili per la valutazione del curriculum professionale dei consulenti di direzione (da UNI 11166) (3)

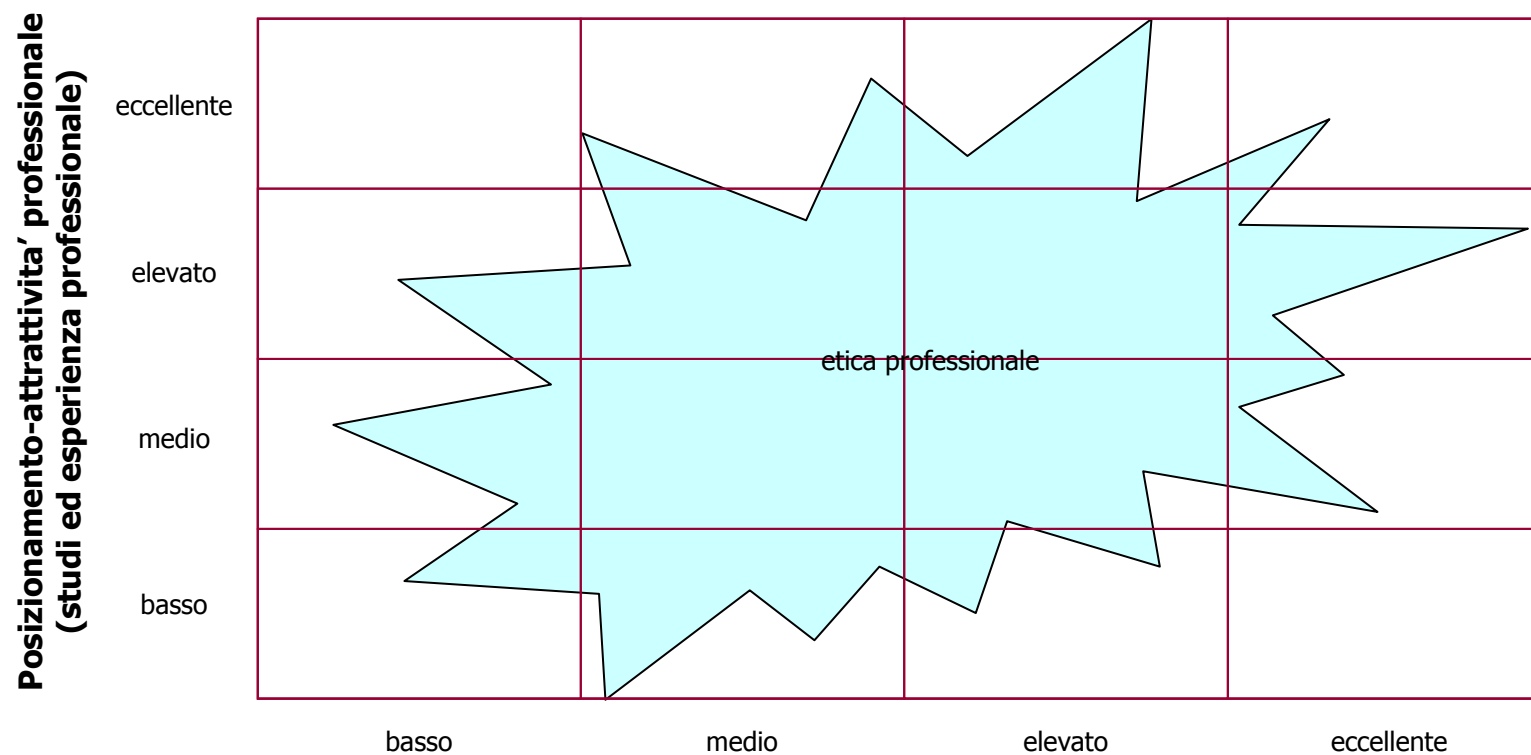
precisi i periodi in cui si ha operato come singolo professionista, in associazione con altri professionisti, o all'interno di società di consulenza, indicandone le caratteristiche, f) evidenze e referenze per la valutazione della esperienza del consulente, con informazioni dei progetti più significativi, in relazione ai clienti (compatibilmente con i vincoli di legge e di etica professionale), alle aree di attività, alle dimensioni, alla durata, al ruolo svolto, g) relativamente all'attività svolta nel ruolo di collaboratore di società di consulenza, elementi informativi su tali società, sulle caratteristiche e sulle aree di attività consulenziale, sul ruolo e i periodi trascorsi presso di esse]; 3) altre esperienze [include, oltre alla formazione e alle esperienze specifiche considerate nei punti precedenti, h) attività culturali – professionali di carattere più generale, indispensabili per inquadrarne la figura, permettere un giudizio esauriente e consentire confronti (ad es. incarichi universitari, durata e attività professionali nell'ambito accademico, partecipazione come relatore a Convegni, Seminari, Congressi, eventuali pubblicazioni, indicando titoli di libri o di articoli pubblicati)]”

Definizioni utili per la valutazione del curriculum professionale dei consulenti di direzione (da UNI 11166) (4)

- ➔ **Caratteristiche personali:** "insieme di elementi ed evidenze che dimostrino la propria capacità di analisi e di sintesi, la disponibilità a prendere in considerazione opinioni diverse, la flessibilità, la tenacia, la capacità di argomentare e di esprimere autorevolezza professionale, eventuali altri comportamenti organizzativi tipici, comprovabili, utili per il ruolo"
- ➔ **Etica professionale:** "il consulente di direzione deve rispettare i codici etici a cui si uniforma e in particolare i seguenti punti: a) evitare o dichiarare qualsiasi conflitto di interesse che possa compromettere il rapporto di consulenza ed il raggiungimento degli obiettivi fissati, b) mantenere il segreto professionale rispetto a tutte le informazioni riservate di cui venga a conoscenza in ragione del suo ruolo, riguardanti i diversi soggetti interessati dalla prestazione professionale, c) soddisfare gli impegni presi con la lettera di incarico o il contratto, d) accettare/non accettare incarichi per i quali sia/non sia in grado di garantire le aspettative"

Uno schema semplificato per il posizionamento di un consulente

Posizionamento-attrattività personale (caratteristiche personali e competenze)



La classificazione delle competenze del consulente (da UNI 11166) (1)

- ➔ **Competenze del consulente:** le competenze del consulente di direzione sono suddivise in sei famiglie che a loro volta si articolano in sub-famiglie:
 - ➔ C1 - competenze strategiche e sistemiche
 - ➔ C2 - competenze organizzative (strutture e processi)
 - ➔ C3 - competenze di comportamento organizzativo
 - ➔ C4 - competenze metodologiche/realizzative
 - ➔ C5 - competenze relazionali
 - ➔ C6 - competenze specialistiche

La classificazione delle competenze del consulente (da UNI 11166) (2)

C1 - competenze strategiche e sistemiche: sono l'insieme di competenze che permettono di ipotizzare l'andamento dei fenomeni ed interpretarne l'evoluzione, cogliendo e selezionando i segnali di cambiamento, formulando ipotesi di scenari, elaborando progetti strategici coerenti con il proprio sistema di valori, la propria mission e la propria vision. Comprendono la visione d'insieme, la diagnosi del contesto, l'interpretazione di situazioni e fenomeni, cogliendone relazioni e interdipendenze e formulando priorità in una logica di sistema-ambiente. Si suddividono in:

- ⇒ C1.1 Competenza di vision, imprenditività, creazione di opportunità
- ⇒ C1.2 Competenza di anticipazione, iniziativa
- ⇒ C1.3 Competenza orientamento all'apprendimento
- ⇒ C1.4 Competenza di propensione al rischio
- ⇒ C1.5

La classificazione delle competenze del consulente (da UNI 11166) (3)

C2 - competenze organizzative (strutture e processi): sono l'insieme di competenze che analizzano, diagnosticano e progettano modelli, strutture e processi organizzativi, tenendo conto dei loro ambienti di riferimento (macro). A livello micro implicano le capacità di individuare e progettare le attività/processi, definire responsabilità ed obiettivi, elaborare metodologie e tecniche manageriali per la programmazione e l'organizzazione delle attività, il governo delle persone e delle risorse economiche, tecnologiche e delle informazioni. Si suddividono in:

- ⇒ C2.1 Competenza di progettazione
- ⇒ C2.2 Competenza di programmazione
- ⇒ C2.3 Competenza di monitoraggio e controllo
- ⇒ C2.4 Competenza di attenzione alla qualità (accuratezza delle prestazioni e qualità degli output)
- ⇒ C2.5 Competenza di orientamento alla relazione cliente/fornitore
- ⇒ C2.6 Competenza di comprensione delle modalità relazionali e di lavoro all'interno dell'organizzazione

La classificazione delle competenze del consulente (da UNI 11166) (4)

C3 - competenze di comportamento organizzativo: sono l'insieme di competenze che tendono a diagnosticare, elaborare e raccomandare i comportamenti degli individui e dei gruppi all'interno di un sistema organizzativo. Richiedono a loro volta ulteriori competenze per diagnosticare le motivazioni dell'agire e per adottare differenti stili per differenti tipologie di persone e di situazioni. Si suddividono in:

- ⇒ C3.1 Competenza relativa all'agire in situazioni di complessità ed ambiguità (comporta stabilità emotiva)
- ⇒ C3.2 Competenza di analisi ed elaborazione dei problemi (include diagnosi e soluzione)
- ⇒ C3.3 Competenza relativa all'efficienza, ottimizzazione ed alle sinergie
- ⇒ C3.4 Competenza di commitment (impegno, appartenenza, ecc.)
- ⇒ C3.5 Competenza di guida e motivazione dei collaboratori (include leadership e coordinamento del lavoro di gruppo)
- ⇒ C3.6 Sviluppo dei collaboratori (include valorizzazione)

La classificazione delle competenze del consulente (da UNI 11166) (5)

C4 - competenze metodologiche/realizzative: sono l'insieme di competenze che consistono nello stabilire un rapporto razionale tra i dati di cui si dispone, le attività da compiere e lo scopo da perseguire. Possedere una capacità metodologica significa essere capaci di prevedere la successione delle operazioni da compiere prima di realizzarle (diagnosi del problema/situazione, progettazione ed applicazione della metodologia). Si suddividono in:

- ➔ C4.1 Competenza di utilizzo e trasferimento delle conoscenze, metodologie e tecniche
- ➔ C4.2 Competenza nel saper scegliere, trasmettere e diffondere le informazioni e i dati
- ➔ C4.3 Competenza di coaching all'interno del gruppo di lavoro e/o gestione collaboratori
- ➔ C4.4 Competenza di apertura al cambiamento ed innovazione di approcci di lavoro e di metodologie organizzative ed operative
- ➔ C4.5 Competenza di progettazione, sistematizzazione ed applicazione di metodologie
- ➔ C4.6 Competenza relativa alla sicurezza e rapidità decisionale
- ➔ C4.7 Competenza relativa al senso economico, valorizzazione, ottimizzazione risorse a disposizione (umane, economiche, tecniche, gestione tempo, ecc.)

La classificazione delle competenze del consulente (da UNI 11166) (6)

C5 - competenze relazionali: sono l'insieme di competenze che riguardano in particolare le relazioni interpersonali, le relazioni tra i membri di un gruppo ed intergruppi, il governo delle persone, la gestione delle problematiche riguardanti la motivazione, la collaborazione e il conflitto. Si suddividono in:

- C5.1 Competenza di integrazione e capacità di ascolto (include sensibilità interpersonale e cultura aziendale)
- C5.2 Competenza di flessibilità intellettuale (include duttilità di comportamento)
- C5.3 Competenza di convinzione, persuasione ed influenza
- C5.4 Competenza relativa alla costruzione della propria immagine
- C5.5 Competenza relativa alla comunicazione scritta (redazione reporting)
- C5.6 Competenza di negoziazione ed argomentazione
- C5.7 Competenza di reattività e di gestione di criticità, osservazioni (include il senso dell'umor)
- C5.8 Competenza di automotivarsi e di automotivare

La classificazione delle competenze del consulente (da UNI 11166) (7)

C6 - competenze specialistiche (verticali): sono l'insieme di competenze che comportano l'applicazione di conoscenze (discipline di riferimento), metodologie e tecniche operative di tipo specialistico-settoriale per il funzionamento di aree di responsabilità in termini organizzativi (efficienza) e di risultati attesi (efficacia). Si suddividono in:

- ➔ C6.1 Strategia e General Management
- ➔ C6.2 Marketing e Vendite
 - ➔ C6.2.1 Marketing strategico
 - ➔ C6.2.2 Marketing operativo e vendite
- ➔ C6.3 Supply Chain
- ➔ C6.4 Organizzazione
 - ➔ C6.4.1 Sistema organizzativo e cambiamento organizzativo
 - ➔ C6.4.2 Qualità, ambiente, sicurezza, responsabilità sociale
 - ➔ C6.4.3 Sistema ICT
- ➔ C6.5 Risorse umane
- ➔ C6.6 Amministrazione, finanza e controllo
 - ➔ C6.6.1 Sistema amministrativo
 - ➔ C6.6.2 Sistema finanziario
 - ➔ C6.6.3 Sistema controllo di gestione

La valutazione del consulente (1)

Criteri per la valutazione dei consulenti: costituendo il 'motore della produzione', anche i consulenti hanno bisogno di essere valutati secondo alcuni criteri e principi, coerenti con le competenze e i progetti gestiti, ma anche per verificare l'aderenza ai requisiti aziendali e personali e per erogare eventuali incentivi e bonus legati ai risultati ottenuti. In questo senso sono possibili vari scenari e format di valutazione, che sono presentati nelle pagine seguenti:

- ➔ valutazione legata ai requisiti delle fasi progettuali e all'erogazione del servizio
- ➔ valutazione legata ai requisiti personali e professionali del consulente (interna)
- ➔ valutazione legata alla soddisfazione dei clienti (esterna)
- ➔ valutazione legata ad indicatori balanced scorecard

La valutazione del consulente (2)

Valutazione legata ai requisiti delle fasi progettuali e all'erogazione del servizio: per questo tipo di valutazione si prenderanno in esame solo le fasi progettuali gestite e si selezioneranno orientativamente circa 10-15 competenze, tra quelle previste da una matrice predisposta Fase-Competenze previste, per una efficace applicazione, personalizzando le scale dei livelli attesi in base alle esigenze aziendali, ed effettuando una sintesi sommando gli scostamenti

esempio

		Fasi di produzione gestite F1 .. F14	Assessment			
			livello atteso (*)	livello offerto	scostamento (Δ) (+/-)	
Competenze previste nelle Fasi F1 .. F14 (selezionare)	F1	contatto	C5.1	15	11	-4
			C5.7	10	12	2
	F2	definizione obiettivi	C1.1	12	10	-2
			C1.3	10	8	-2
	F3	elaborazione progetto	C2.1	12	15	3
			C2.6	10	9	-1
	F4	offerta	C5.3	15	13	-2
			C5.6	12	9	-3
	F9	composizione e gestione del team	C3.3	10	14	4
			C3.5	12	10	-2
...				0	
F11	realizzazione progetto	C4.1	10	15	5	
		C4.5	12	11	-1	
...				0	
Totali			140	137	-3	

(*) Legenda: scala 1-20 (dove 20 = max)

La valutazione del consulente (3)

Valutazione legata ai requisiti personali e professionali (interna): per questo tipo di valutazione si prenderanno in esame tutti o una parte degli insiemi di informazioni riguardanti le caratteristiche professionali e personali, assegnando ad ognuna dei pesi per formare il 100%. Sulla base di questi standard potranno essere valutati e messi a confronto più consulenti nello stesso momento (adattata da UNI 11166)

esempio

		Valutazioni ponderate (Consulente 1, Consulente 2, ..)										
		Ponderazioni di base		Consulente 1			Consulente 2			Consulente 3		
		Peso area (punti) (*)	Peso area (%)	Valutazione (**)	Punteggio (***)	Valutazione finale (****)	Valutazione (**)	Punteggio (***)	Valutazione finale (****)	Valutazione (**)	Punteggio (***)	Valutazione finale (****)
Caratteristiche professionali (area di valutazione)	Studi, formazione e aggiornamento	50	8,47%	5	250	21	7	350	30	7	350	30
	Esperienza professionale	150	25,42%	7	1050	267	5	750	191	9	1350	343
	Competenze	120	20,34%	9	1080	220	7	840	171	8	960	195
	Caratteristiche personali	90	15,25%	6	540	82	8	720	110	7	630	96
	Etica professionale	100	16,95%	8	800	136	6	600	102	8	800	136
	Altri riconoscimenti, incarichi universitari, ecc.	80	13,56%	4	320	43	2	160	22	6	480	65
Totali		590	100,00%	39	4040	769	35	3420	624	45	4570	865

Legenda:

Legenda valutazioni: (*) max=200, (**) 1-10 (dove 10=max),
(***) = Valutazione x Peso area (punti), (****) = Punteggio x Peso area (%)

La valutazione del consulente (4)

Valutazione legata alla soddisfazione dei clienti (esterna): per questo tipo di valutazione si prenderanno in esame alcuni fattori di valutazione (con personalizzazioni), avendo cura di stabilire o far stabilire le attese con il cliente. La valutazione finale, calcolata come scostamento tra qualità attesa e realizzata, permetterà di evidenziare gli elementi da migliorare (consulente, gestione, prodotto/servizio)

esempio

Fattori di valutazione della qualità del servizio di consulenza		Assessment		
		qualità attesa (*)	qualità realizzata (*)	scostamento (Δ) (+/-)
F1	qualità dell'offerta	7	9	2
F2	progettazione lavori (prima dell'esecuzione)	8	8	0
F3	tempo di esecuzione	8	6	-2
F4	gestione team consulenti	7	7	0
F5	comunicazione con cliente	7	6	-1
F6	qualità collaborazione	8	7	-1
F7	competenze e metodologie offerte	9	8	-1
F8	trasferimento strumenti	7	8	1
F9	facilità applicazione soluzioni	7	6	-1
			
valore aggiunto complessivo		68	65	-3

(*) Legenda: scala 1-10 (dove 10 = max) Paolo Petrucciani - Epistema Srl

La valutazione del consulente (5)

Valutazione legata ad indicatori balanced scorecard: per questo tipo di valutazione si prenderanno in esame alcuni indicatori tipici delle 4 prospettive balanced scorecard, valutando lo scostamento rispetto ad uno standard atteso (questa valutazione può essere utile per misurare i risultati e stabilire incentivi/bonus e provvigioni)

esempio

Prospettive Balanced Scorecard	Assessment			
	indicatori tipici	standard attesi	standard realizzati	valutazione (*)
prospettiva economica	ricavi individuali	€ 300K	€ 180K	--
	profittabilità progetti	53%	49%	+
	saturatione	56%	61%	++
prospettiva cliente	soddisfazione cliente	8	7	+
	valore aggiunto	65	61	+
	qualità/tempo delivery	85	75	-
prospettiva processi	teamworking	6	8	+++
	applicazione metodologie e know-how	7	9	+++
	utilizzo strumenti ICT	8	6	-
prospettiva sviluppo	partecipazione corsi	7	5	--
	tasso innovazione progetti realizzati	6	4	--
	trasferimento e disseminazione know-how	7	8	++
indicatori complessivi	12			+

(*) **Legenda:** (+++) = ottimo, (++) = buono, (+) = nelle aspettative, (-) = insufficiente, (-) = migliorabile, (--) = scarso

 **Variabili tipiche e ciclo di produzione nella consulenza**

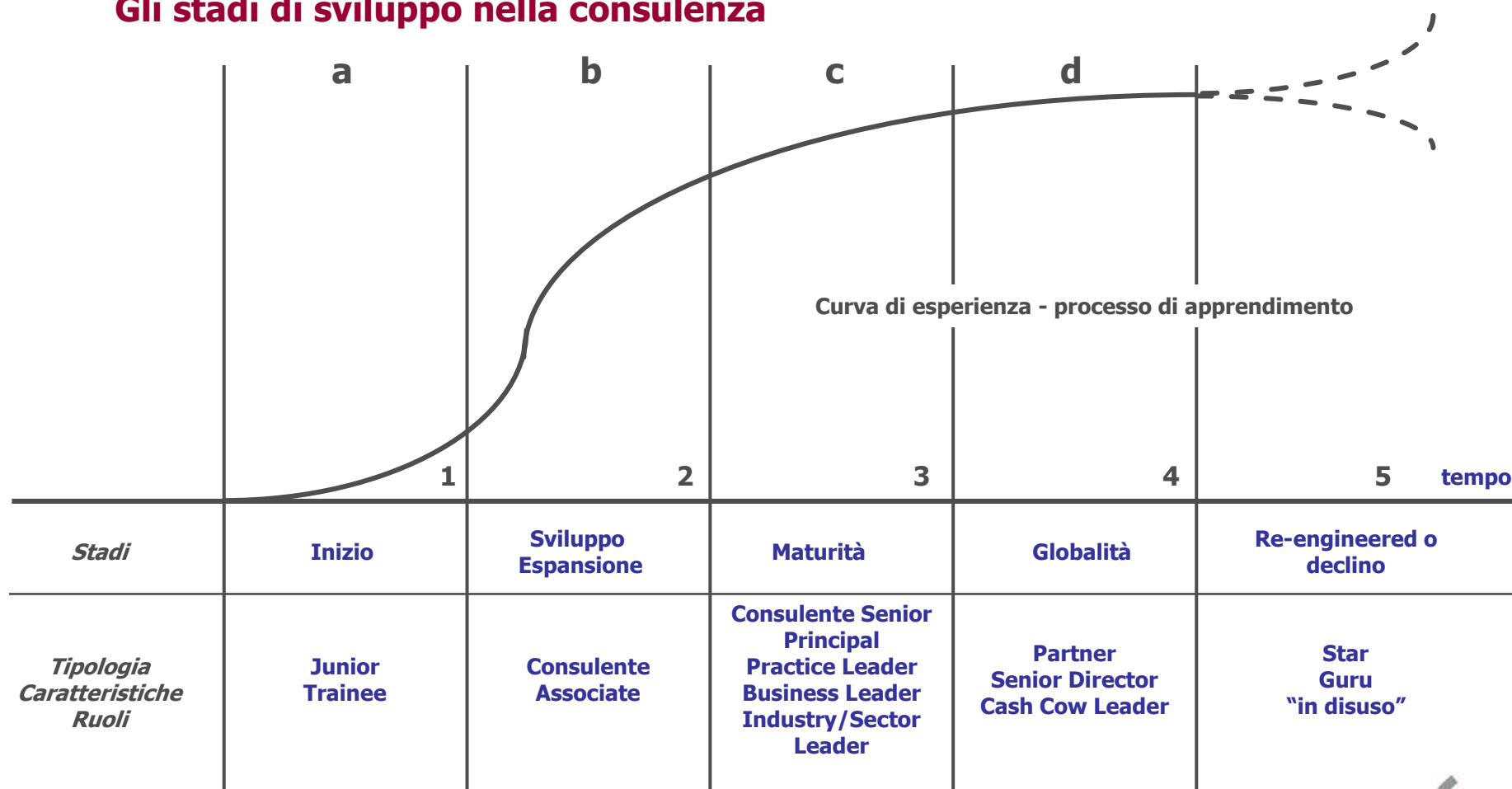
 **Caratteristiche professionali e valutazione dei consulenti**

 **Scenari di carriera, fattori di successo, profilo dei consulenti**

Contenuti della sezione 3

- ➔ In questa parte del report esamineremo brevemente:
- ✎ uno schema semplificato dello stadio di sviluppo tipico dei consulenti
 - ✎ gli impegni e le sfide che i consulenti devono affrontare nelle loro attività quotidiane
 - ✎ uno schema analitico che collega il percorso di carriera dei consulenti al mercato e al know-how, individuandone anche alcuni indicatori KPI
 - ✎ un elenco dei fattori di successo nella professione di consulente
 - ✎ una esemplificazione del modello e del profilo di competenze tipico di alcuni consulenti: junior, normale, senior

Gli stadi di sviluppo nella consulenza



Gli impegni e le sfide da affrontare in ogni stadio di sviluppo



Gli impegni e le sfide da affrontare in ogni stadio di sviluppo (dettagli - 1)

① Fornire informazioni

⇒ Indagini sulle attitudini, studi sui costi, studi di fattibilità, ricerche di mercato, analisi della struttura competitiva del settore, caratteristiche competitive del business, aggiornamenti su varie tipologie di dati e informazioni.....

...ma attenzione alla scelta dei dati rilevanti, alla percezione del cliente e agli usi finali!

② Fornire soluzioni a determinati problemi

⇒ Determinare se un prodotto o un componente va fatto o comprato (make or buy) , acquisizione o disinvestimento di linee di business, modifica nella strategia competitiva, ristrutturazione dell'organizzazione, politiche finanziarie da adottare, soluzioni pratiche a problemi retributivi, di clima o morale aziendale, di efficienza, di comunicazione interna, di controllo di gestione, di sistemi di successione.....

...ma attenzione a come e' posto il problema, alle soluzioni già sperimentate nel passato, all'angolatura del punto di vista del cliente e alla corretta definizione del "bisogno" (need) per identificare il "vero problema"

Gli impegni e le sfide da affrontare in ogni stadio di sviluppo (dettagli - 2)

③ Effettuare diagnosi efficaci che possono ridefinire il problema

⇒ Esami e diagnostici sull'ambiente esterno (es. benchmarking), sulle tecnologie e i sistemi utilizzati in azienda, analisi e diagnosi dei comportamenti dei manager e/o di altre popolazioni aziendali (quadri, impiegati, operai), analisi dei punti di forza e di debolezza, caratteristiche di successo di un prodotto/servizio o di una linea di business.....

...ma attenzione a richiedere una presenza attiva del cliente nel processo di diagnosi o di indagine; operare come facilitatori o stimolatori, sia per creare consapevolezza diretta sulle tematiche "analizzate", sia per aiutare il cliente a ridefinire "correttamente" il problema o l'esigenza iniziale

④ Prescrivere raccomandazioni e azioni di miglioramento

⇒ Consegna di rapporti scritti e/o presentazioni con indicazione delle azioni o di piani di miglioramento della situazione attuale.....

...ma attenzione a comprendere appieno gli eventuali vincoli normativi e/o legislativi esistenti (di mercato, di lavoro, ecc.) che il cliente deve affrontare per implementare le raccomandazioni proposte; ricordarsi che la "semplicità" non può essere solo teorica e richiede applicazione pratica nel contesto politico-economico-sociale in cui va attuata

Gli impegni e le sfide da affrontare in ogni stadio di sviluppo (dettagli - 3)

5 Assistere nell'implementazione

⇒ Opinioni contrastanti su questo punto specifico (va offerta consulenza o no?, si ricade in un temporary management? la responsabilità è solo del cliente o no?). Spesso le azioni da realizzare riguardano l'introduzione di nuovi o originali sistemi di gestione, l'utilizzazione di nuove tecnologie o di nuovi sistemi informativi, il lancio di un nuovo prodotto, un nuovo sistema premiante, l'implementazione di una nuova organizzazione dei processi di lavoro, procedure semplificate in grado di ridurre tempi e costi, ecc.

...ma attenzione alla relazione con il cliente (la cui percezione non deve essere quella di "un salto di qualità" nel processo di consulenza); instaurare e richiedere fiducia e cooperazione; scegliere o suggerire le persone che possono gestire e organizzare "il cambiamento"; monitorare continuamente i progressi del cliente e sperimentare, attraverso dimostrazioni, la validità delle implementazioni innovative

Gli impegni e le sfide da affrontare in ogni stadio di sviluppo (dettagli - 4)

⑥ Creare consenso e impegno sulle azioni

⇒ Far raggiungere consenso e accordi sulla natura dei problemi ai "decisori importanti" presenti nell'organizzazione del cliente, individuare opportunità, definire le più appropriate azioni correttive. Disegnare e condurre processi che costruiscano "contratti interni" sulla corretta sequenzialità delle azioni e sui "momenti" esatti di osservazione e/o misurazione. Generare entusiasmo, energia e senso di identificazione nelle azioni da attuare. Individuare i punti di resistenza e di accettazione, i segnali deboli che richiedono assistenza, il livello di volontarietà nell'apprendimento di nuovi metodi, sistemi o strumentazioni, il livello generale "di ascolto", l'impatto e la "possibile risposta" manageriale ad una comunicazione più trasparente in tutta l'organizzazione.....

...ma attenzione alla ricerca di un "partner o un alleato" (nell'organizzazione del cliente) che sponsorizzi gli obiettivi e/o lo scopo della consulenza; ricercare informazioni in grado di costruire impegno, prontezza al cambiamento e idee costruttive di miglioramento; semplificare le difficoltà percepite dal top management, attraverso la proposta di "risposte e soluzioni convincenti e percorribili" che "tengano in considerazione" i vari "punti di vista" interni

Gli impegni e le sfide da affrontare in ogni stadio di sviluppo (dettagli - 5)

7 Facilitare l'apprendimento del cliente

⇒ Identificare le opportunità di apprendimento necessarie ai membri dell'organizzazione (ad es. metodi di pianificazione del lavoro, assegnazione dei compiti ad una task-force, processo di individuazione degli obiettivi, ecc.). Agire prevalentemente sull'apprendimento dei "senior manager" (senza esplicitarlo). Introdurre "una contagiosità" nella volontà di miglioramento e sviluppo professionale del cliente.....

...ma attenzione ad aggiungere "realmente" valore nell'organizzazione del cliente, aiutarlo per gestire non solo l'immediato ma anche le sfide future, sia gestionali, sia competitive; includere membri dell'organizzazione nello sviluppo di processi futuri; dimostrare e trasferire tecniche e metodologie; suggerire testi o libri su specifiche tematiche specialistiche; raccomandare altra consulenza professionale o programmi formativi, al di fuori della propria area di expertise; offrire, se necessario, affiancamento su esperienze con altri clienti

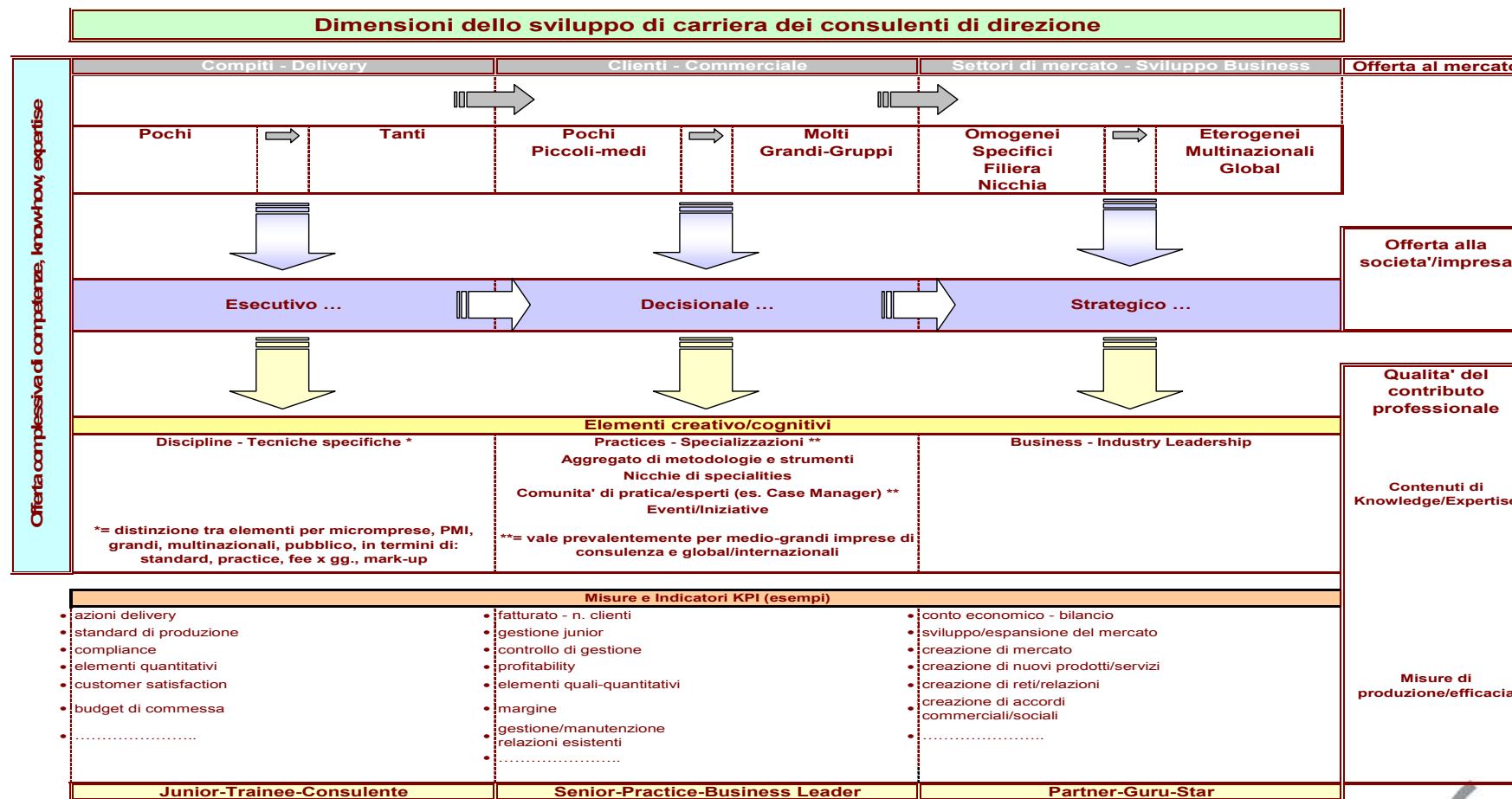
Gli impegni e le sfide da affrontare in ogni stadio di sviluppo (dettagli - 6)

8 Migliorare l'efficacia organizzativa

⇒ Contribuire ad adattare gli scopi, la missione, le strategie future e i comportamenti dell'organizzazione alle modifiche e/o ai cambiamenti del contesto esterno, ottimizzando e valorizzando le risorse umane, i sistemi esistenti e le tecnologie a disposizione. In pratica rendere "dinamica l'organizzazione" in un mondo in continuo cambiamento. Introdurre gradualmente "empowerment", integrazione, cultura di "team-building", coesione e partecipazione. Offrire una "visione d'assieme" che tenga in considerazione le eventuali ripercussioni o impatti su segmenti dell'organizzazione, come "effetto" di innovazioni e/o miglioramenti in altre parti della stessa organizzazione (ad es. una nuova strategia di marketing può produrre effetti indesiderati sulla produzione o sulla pianificazione o sulla distribuzione). Anticipare, ove possibile, futuri ostacoli e/o inefficienze, individuando prontamente le tematiche riferite ad un contesto più allargato.....

...ma attenzione alla "qualità e alla quantità" dei consigli offerti (vanno sempre quotati economicamente?), alla conduzione e gestione del processo complessivo della consulenza, alla costruzione e modellizzazione di sistemi di motivazione della comunicazione aziendale in grado di migliorarne gradualmente e consistentemente la performance (operativa ed economica), alla stimolazione costruttiva del coinvolgimento attraverso efficaci relazioni umane e interpersonali

Dimensioni dello sviluppo di carriera dei consulenti di direzione



Offerta alla societa'/impresa

Qualita' del contributo professionale

Contenuti di Knowledge/Expertise

Misure di produzione/efficacia




I principali fattori di successo nella professione di consulente

1. abilità nel costruire forti relazioni, di lungo termine, con i decisori interni
2. abilità di mercato
3. abilità di incontrare simpatia nei clienti
4. consapevolezza dei trends
5. abilità di comunicazione
6. creatività
7. possesso di una buona base di conoscenza finanziaria
8. flessibilità di muoversi a tutti i livelli del management del cliente
9. costruzione a lungo termine della propria reputazione per il successo
10. conoscenza del mercato
11. apertura mentale
12. proattività
13. stabilizzazione delle proprie "core competencies"
14. concentrazione degli sforzi sui mandati più remunerativi
15. abilità analitiche molto sviluppate

Un modello e un profilo di competenze tipico dei consulenti (1)

Qualunque scelta venga fatta "individualmente", le dimensioni tipiche degli impegni e delle sfide dei consulenti di direzione non possono prescindere da alcune qualità di base che è necessario possedere in misura più o meno marcata:

- ➔ **le capacità relazionali**
- ➔ **le capacità ideative/intellettive**
- ➔ **le capacità realizzative**

-  Le capacità individuali si esprimono attraverso "competenze/comportamenti organizzativi e/o sociali" osservabili. Le competenze possono essere considerate come un "bene durevole" che ogni individuo possiede e può accrescere
-  Le competenze sono definibili come caratteristiche intrinseche "individuali" che sono collegate causalmente a prestazioni efficaci e/o superiori nello svolgimento di un qualsiasi lavoro. Possono essere misurate con criteri stabiliti e sono "predittive" di comportamenti di successo e del raggiungimento di risultati di eccellenza
-  Le capacità individuali, o se vogliamo i comportamenti organizzativi, sono misurabili in base a criteri di "riferimento" collegati alla tipologia del lavoro da svolgere. Usualmente vengono stabiliti "standard" di riferimento per capire se una persona è in grado di esprimere determinate "capacità/comportamenti" in particolari situazioni di lavoro

Un modello e un profilo di competenze tipico dei consulenti (2)

➔ **Capacità relazionali**

1. Persuasione diretta

E' la capacità di convincere gli altri e/o di guadagnarsi il loro appoggio per realizzare una serie di azioni, attraverso le più idonee tattiche e modalità relazionali

2. Costruzione rapporti interpersonali

E' la capacità di sviluppare e mantenere una rete di contatti, sia all'interno che all'esterno della propria organizzazione, con persone che possono fornire informazioni, assistenza e supporto per il raggiungimento di obiettivi di lavoro

3. Consapevolezza organizzativa

E' la capacità di comprendere le relazioni e le strutture di potere formale ed informale esistenti nell'organizzazione (propria o del cliente) con cui si e' in contatto per motivi di lavoro, identificando le persone chiave che influenzano decisioni importanti o particolari, e di prevedere le implicazioni organizzative di nuovi eventi, situazioni, avvenimenti

➔ **Capacità ideative/intellettive**

4. Pensiero analitico

E' la capacità di scomporre problemi, progetti o processi nelle loro parti costitutive (elementi, componenti), analizzandoli con rigore e sistematicità, effettuando confronti, comparazioni e valutazioni tra aspetti e caratteristiche tra loro diverse

5. Flessibilità concettuale

E' la capacità di adattarsi a situazioni differenti, di affrontare con facilità i cambiamenti richiesti dal contesto esterno, di comprendere ed apprezzare opinioni, soluzioni o metodi non coincidenti con il proprio punto di vista, di adeguare il proprio approccio in funzione dei cambiamenti intervenuti

6. Orientamento all'innovazione

E' la capacità di produrre idee valide ed originali, generando soluzioni innovative utilizzabili per sviluppare nuovi prodotti/servizi o migliorare quelli esistenti

Un modello e un profilo di competenze tipico dei consulenti (3)

➔ **Capacità realizzative**

7. Iniziativa

E' la capacità di agire e di decidere prima che venga richiesto, di cogliere le opportunità, di fare significativamente di più del minimo indispensabile richiesto dal proprio ruolo

8. Tensione al risultato

E' la capacità di ottenere risultati, di impegnarsi per realizzare obiettivi sfidanti e di competere con se stessi per raggiungere un proprio standard di eccellenza

9. Qualità dell'output

E' la capacità di prestare attenzione alla minimizzazione gli errori e di mantenere alti standard nella qualità del lavoro, sia proprio che altrui, anche attraverso metodi o sistemi per la regolazione delle attività

10. Gestione dei gruppi

E' la capacità di sviluppare cooperazione e spirito di squadra, stimolando l'attività' dei singoli e motivando la loro partecipazione individuale e collettiva, riducendo le possibilità di conflitto e trovando soluzioni di cui beneficino tutte le parti coinvolte

➔ **Indicatori generici di comportamento (standard di riferimento)**

- ➔ **Discreto:** raggiunge con efficacia ed esplicitamente alcuni obiettivi e alcuni dei requisiti tipici della capacità/comportamento organizzativo richiesto dal ruolo; manifesta tuttavia alcune debolezze e la necessità di migliorare significativamente la prestazione osservabile.
- ➔ **Buono:** raggiunge significativamente la maggior parte degli obiettivi e dei requisiti tipici della capacità/comportamento organizzativo richiesto dal ruolo; esprime un contributo proficuo più forte su alcuni requisiti ed obiettivi rispetto ad altri, con diversi gradi di efficacia nella prestazione osservabile.
- ➔ **Elevato:** raggiunge globalmente tutti gli obiettivi e i requisiti tipici della capacità/comportamento organizzativo richiesto dal ruolo; esprime un contributo di livello superiore; ottiene rilevanti risultati più ampi delle normali aspettative inerenti i requisiti e gli obiettivi richiesti.
- ➔ **Eccellente:** supera significativamente tutti gli obiettivi e i requisiti tipici della capacità/comportamento organizzativo richiesto dal ruolo, sotto tutti gli aspetti dimensionali (profondità, ampiezza, ecc.); esprime un contributo di grande rilievo, a volte fuori della norma; raggiunge risultati che espandono significativamente lo scopo, l'impatto e l'influenza dei requisiti e degli obiettivi richiesti.

Un modello e un profilo di competenze tipico dei consulenti (4)

Quali competenze e a quale standard di riferimento in questi stadi di sviluppo ?

Competenze	Profilo tipico		
	Junior	Consulente	Consulente Senior
Capacità relazionali			
1 Persuasione diretta			
2 Costruzione rapporti interpersonali			
3 Consapevolezza Organizzativa			
Capacità ideative/intellettive			
4 Pensiero analitico			
5 Flessibilità concettuale			
6 Orientamento all'innovazione			
Capacità realizzativa			
7 Iniziativa			
8 Tensione al risultato			
9 Qualità dell'output			
10 Gestione dei gruppi			

Un modello e un profilo di competenze tipico dei consulenti (5)

Comportamenti tipici attesi nei 3 stadi di sviluppo esaminati

Competenze	Profilo tipico		
	Junior	Consulente	Consulente Senior
Capacità relazionali			
1 Persuasione diretta	Discreto	Buono	Elevato
2 Costruzione rapporti interpersonali	Discreto	Buono	Elevato
3 Consapevolezza Organizzativa		Discreto	Buono
Capacità ideative/intellettive			
4 Pensiero analitico	Elevato	Eccellente	
5 Flessibilità concettuale	Buono	Elevato	Eccellente
6 Orientamento all'innovazione	Discreto	Buono	Elevato
Capacità realizzativa			
7 Iniziativa	Discreto	Elevato	Eccellente
8 Tensione al risultato	Buono	Elevato	
9 Qualità dell'output	Elevato	Elevato	Eccellente
10 Gestione dei gruppi	Discreto	Buono	Elevato