

# Consulenza per darsi Direzione

Prendere le decisioni giuste è la sfida principale a cui è chiamato ogni manager. Scegliere i professionisti in grado di dare un supporto di valore, orientandosi tra società di consulenza, e agenzie di comunicazione può essere complesso quanto le decisioni stesse.

**C**osa fa esattamente un consulente di direzione? Si potrebbe rispondere elencando i 'prodotti' di questo lavoro: piani di marketing, inchieste presso i clienti, comunicati stampa, rapporti di sostenibilità, volantini commerciali, eventi, campagne pubblicitarie, comunione politica, e la lista potrebbe continuare a lungo.

«Ma così facendo si potrebbe perdere completamente di vista la vera essenza del ruolo del consulente di direzione, il motivo per cui aziende di ogni dimensione e settore in tutto il mondo si rivolgono a questa categoria di specialisti», risponde Fabio Corti, Ceo della SRI Management consulting di Chiasso.

«La parola chiave per il consulente di direzione è 'business': la sua missione è aiutare il cliente a raggiungere i suoi obiettivi aziendali, utilizzando la strategia, il marketing, la comunicazione e l'organizzazione come strumenti».

«Spesso i clienti si rivolgono a noi perché si trovano ad affrontare una sfida o un problema contingente: può trattarsi di rispondere a un attacco mediatico, di avviare una campagna pubblicitaria per un nuovo prodotto, di rafforzare la propria presenza sul digitale per raggiungere nuovi target giovani, solo per citare qualche esempio recente. In sostanza, vogliono soltanto essere supportati da professionisti per la realizzazione di quello che hanno in mente. La nostra principale sfida, almeno in una fase iniziale», prosegue Fabio Corti, attivo da oltre trent'anni nel settore della consulenza, e fondatore di SRI Management consulting, «è spostare il ragionamento dalla soluzione alla causa del problema. Se l'obiettivo aziendale è raggiungere i giovani, non è detto che rafforzare la presenza sui

canali digitali sia la strada giusta. Una scarsa attrattività per un pubblico giovanile potrebbe essere dovuta a un problema di prodotto, di prezzo o di immagine percepita, prima che di presenza sul digitale, e partire investendo sull'online potrebbe rivelarsi inefficace e dispendioso».

Circola l'idea che alla base delle attività di marketing e comunicazione, vi sia un processo creativo. In realtà, è vero il contrario: affinché le azioni di marketing e l'attività di comunicazione concorrano al raggiungimento degli obiettivi aziendali è fondamentale adottare un processo quasi-scientifico, che porti a compiere le scelte

**«Il consulente, oltre a padroneggiare gli arnesi del proprio mestiere, deve essere in grado di ragionare con la testa del management aziendale.»**

più sensate, dati i vincoli esistenti.

«Occorre svincolarsi dalla logica soggettiva del "mi piace" - "non mi piace": le decisioni finali devono essere la logica conseguenza degli obiettivi aziendali, delle esigenze dei clienti, dei vincoli temporali e di risorse». In questo modo la strategia aziendale può essere delineata e condivisa all'interno delle organizzazioni, pubbliche o private, medie o grandi che siano. In un contesto complesso quale quello odierno infatti, raramente le aziende sono uno 'one-man-show' e, affinché le attività pianificate non si infrangano al momento della realizzazione sugli scogli della poca

convincione delle persone coinvolte, è fondamentale che il ragionamento che ha portato il management a compiere certe scelte, invece che altre, sia condivisibile e non frutto dell'intuizione creativa di pochi.

Una volta individuate le radici del problema e la strategia per affrontarlo, soprattutto se si tratta di marketing e comunicazione, i due punti forti dell'attività di consulenza di SRI, entra in gioco la creatività. È infatti importante sorprendere ed emozionare l'interlocutore soprattutto oggi in un contesto in cui si è investiti da un sovraccarico di informazioni e stimoli.

Se la comprensione delle logiche aziendali è dunque fondamentale per fare marketing e comunicazione in maniera efficace, la sfida per chi supporta le aziende è dotarsi delle competenze necessarie.

«Il consulente, oltre a padroneggiare gli arnesi del proprio mestiere, deve essere infatti in grado di ragionare con la testa del management aziendale. Le società di consulenza si confrontano con la crescente complessità del contesto e la velocità del cambiamento», continua Fabio Corti, «gestire entrambi questi aspetti richiede competenze sempre più specifiche che non possono essere appannaggio di un singolo individuo, ma che devono essere distribuite in un team. Esiste anche un fattore generazionale strettamente connesso alla velocità del cambiamento. Risorse più giovani sono naturalmente più inclini a abbracciare i cambi di paradigma che si susseguono - basti pensare a quanto la digitalizzazione e la rete stanno trasformando, e continueranno a farlo, le nostre vite e i modelli di business - ma, allo stesso tempo, non possono essere in grado di cogliere appieno le logiche e le sfaccettature del gestire un'organizzazione».

Per questo in SRI siamo convinti che un team diversificato, per età, competenze ed esperienze, sia la soluzione per supportare con successo i nostri clienti. L'unico fattore comune e imprescindibile a tutti i consulenti deve essere l'alto livello di formazione, senza il quale non saremmo in grado di generare valore per chi ci paga».

Crescente complessità, rapidità del cambiamento, focus sugli obiettivi e approccio strategico sono concetti che caratterizzano il funzionamento del sistema economico di tutti i Paesi sviluppati. La domanda che può sorgere a chi si trova in Svizzera o in Ticino è se, operando in due realtà spesso indicate come 'Sonderfall', rispettivamente, nel panorama internazionale e nazionale, si debbano affrontare complessità diverse.

«Lavorare nel nostro Paese, e in particolare nel nostro cantone, aggiunge due elementi il cui impatto viene talvolta sottovalutato: il multilinguismo e la multiculturalità. Conoscere il sistema Paese, la lingua, ma soprattutto le sensibilità e la 'forma mentis' che ciascuna cultura porta con sé, permette di evitare l'errore di replicare pedissequamente le stesse soluzioni adottate nel mercato di origine in un contesto diverso. Non è raro il caso di realtà che per gestire il 'mercato Ticino', per approcciare il mercato italiano o, viceversa, il mondo tedesco, credono sia sufficiente avere in loco un rappresentante, un'antenna come viene definita, in grado di parlare la lingua e tessere qualche relazione. Crediamo sia essenziale invece dotarsi di un team che conosce e 'vive' le diverse realtà. Da economisti, siamo tuttavia consapevoli che il 'Santo deve valere candela', per cui l'investimento debba sempre generare un ritorno, economico o di reputazione, superiore ai costi. Per questo, qualora necessario, supportiamo le aziende nell'implementazione di quanto pianificato, 'affittando' al cliente un team di professionisti, senza costringerlo a sopportare costi fissi insostenibili. Per noi è la soluzione ideale, perché ci permette di contribuire al raggiungimento dei risultati lungo tutto il processo, assumendoci la responsabilità delle scelte fatte in fase strategica», conclude il consulente ticinese.

In un'attualità fatta di incertezze e cambiamenti, politici, culturali ed economici, allungare lo sguardo al futuro non è impresa semplice. Tuttavia, vi sono due fenomeni che sono fuori di dubbio destinati a caratterizzare la vita delle organizzazioni pubbliche e private negli anni a venire: i social



media e la responsabilità sociale d'impresa.

«La crescente importanza dei social media, unita alla globalizzazione dell'informazione, fa sì che molte aziende percepiscano di avere sempre meno controllo sugli effetti delle proprie azioni», riflette Corti. «Una mossa sbagliata o superficiale rischia di scatenare una tempesta mediatica di vaste proporzioni, con effetti devastanti su reputazione e business. Per questo cresce la sensibilità delle organizzazioni pubbliche e private nel dotarsi degli strumenti e delle competenze necessarie ad affrontare, o evitare, le crisi dal punto di vista comunicativo e organizzativo».

La responsabilità sociale, è ormai chiaro, non è soltanto un argomento per vendere i propri prodotti e servizi a una nicchia di consumatori sensibili al tema, ma un tassello imprescindibile del successo di un'impresa nel lungo termine: «Non si tratta soltanto di integrare le tematiche della responsabilità sociale nella comunicazione aziendale, né è sufficiente migliorare i processi in un'ottica di minimizzazione del

**Fabio Corti, Ceo della SRI Management Consulting di Chiasso.**

proprio impatto: si tratta di permeare la strategia, l'organizzazione e l'attività aziendale con il concetto di sostenibilità, facendo dell'azienda un buon cittadino, in grado di contribuire al progresso del territorio in cui è insediato», sostiene Fabio Corti.

Anche in questo caso però la consulenza di direzione deve agire in modo da coinvolgere tutti i livelli dell'organizzazione: «se gli individui di un'organizzazione non agiscono responsabilmente, non saranno le politiche calate dall'alto rendere un'azienda responsabile».

«In quest'ottica», conclude Corti, «anche la pubblicazione di un rapporto di sostenibilità è soltanto una parte dell'ingranaggio, la più visibile e tangibile dell'impegno, ma non sufficiente a fare di un'azienda un'organizzazione responsabile».

**Federico Introzzi**