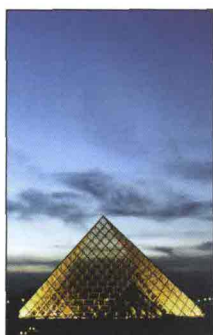


## CONSULENZA

# IMPRESE CONSIGLIO D'AUTORE? SÌ, GRAZIE MA SOLO SE È SPECIALISTICO ED EFFICACE



Tariffe collegate ai risultati e valorizzazione delle piccole imprese: le nuove vie del consulting

**M**eno guru, più partner. Non più una logica committente-fornitore, ma rapporti di collaborazione: Cambia contorni il settore della consulenza, trasformato dalla crisi e dalle evoluzioni del tessuto economico del Paese. Nell'Italia del 2011 il consulting è più operativo, più focalizzato sui risultati, più flessibile e vicino al cliente. In un settore molto frammentato, tra pochi grandi attori che producono la fetta più rilevante di fatturato e una galassia di piccole aziende di consulenza - in aumento negli ultimi anni -, a reggere meglio il contraccolpo della crisi sono state le strutture che sono riuscite a fornire servizi specializzati.

Da un lato, le grandi società, che sono multispecialiste, "hanno una dimensione tale per cui coprono come generalisti molte aree, ma al proprio interno hanno anche unità specializzate", spiega il professor Corrado Cerruti dell'Università di Tor Vergata, coordinatore scientifico del Rapporto 2010-2011 dell'Osservatorio Assoconsult Confindustria. Dall'altra, ci sono le boutique di consulenza; società di dimensioni piccole o medie fino a 30 consulenti ma molto specializzate.

### In mezzo

«Chi è nel mezzo, un generalista debole, rischia di essere battuto da tutti, multispecialisti e piccoli specialisti», spiega Cerruti. A pesare, anche i pagamenti sempre più lenti da parte dei clienti, che mettono a dura prova la tenuta finanziaria delle piccole società. «Ultimamente gli specialisti sono stati premiati rispetto alle grandi società - dice Ivan Orteni, Equity partner della boutique di consulenza Ars&Inventio, una divisione di Bip specializzata in innovation management, uno dei settori emergenti nel consulting -. Perché abbiamo una struttura di costi molto più leggera e flessibile, che ci consente di essere molto innovativi sull'offerta». Dall'altro lato, la tendenza crescente verso la specializzazione che interessa l'intero settore si riflette, come evidenzia una ricerca di Bain&Co, anche nei percorsi di

carriera dei giovani consulenti.

Dopo la crescita a doppia cifra dagli anni '90 e dopo l'annus horribilis 2009, il settore ha accelerato la ripresa. «Ora i ritmi di crescita si attestano sul +2-3% l'anno, e probabilmente questo trend continuerà per i prossimi 18-24 mesi», dice Roberto Pioreschi, partner di Bain&Coe curatore della ricerca. Ma «la situazione negli ultimi anni è stata di fortissima discontinuità dal passato», aggiunge. Oggi, l'intervento richiesto alle società di consulting è meno strategico e più operativo e focalizzato sui risultati, un cambiamento dovuto anche al miglioramento del tessuto del top management delle aziende clienti.

«Le aziende private chiedono progetti più brevi, meno diagnosi e più execution», dice Mariacristina Galgano, amministratore delegato del gruppo Galgano, società con un'ottantina di consulenti tra Italia e Spagna. La visione d'insieme, spiega, tende ad essere suddivisa in sotto progetti, deve essere più misurabile e «ci si aspetta di più, si vuole che il consulente arrivi fino alla fase di esecuzione». A dare un'intonazione più operativa all'azione del consulting è stata proprio la crisi, ma tra le forze in gioco ci sono anche la maturazione del cliente e l'aumento della concorrenza. Inoltre, da qualche anno il know-how tecnico è più accessibile, ad esempio attraverso i report degli istituti finanziari. «Questo complica positivamente il lavoro del consulente. Bisogna cercare di fare sempre più la punta al cervello», dice Pioreschi.

### Successo

La ricaduta più immediata sul settore, come spiega Cerruti, è che «c'è una maggior spinta a ragionare in termini di valore che prevede la modulazione del compenso della società di consulenza su una parte fissa ed una parte condizionata ai risultati raggiunti», commenta Orteni. Un'altra potenziale direttrice di sviluppo del settore è, spiega Galgano, quella dell'internazionalizzazione: «E' importante instaurare joint venture e network», «La nostra industria manifatturiera esporta molto, ma non trova sempre supporto da parte della consulenza», dice Cerruti. ■